



Stratégies organisationnelles, environnement perçu et performance globale des entreprises industrielles marocaines

Hicham Attouch

► To cite this version:

Hicham Attouch. Stratégies organisationnelles, environnement perçu et performance globale des entreprises industrielles marocaines. Gestion et management. Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agdal Rabat; Université Mohammed V Rabat, 2005. Français. NNT: . tel-01265104

HAL Id: tel-01265104

<https://hal.science/tel-01265104>

Submitted on 30 Jan 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Thèse de Doctorat Es-Sciences Economiques :

Stratégies organisationnelles, environnement perçu et performance globale des entreprises industrielles marocaines

Présentée et soutenue publiquement par :

Hicham ATT TOUCH

Jury:

Président : **M. Ahmed ZEKRI**
Professeur à l'Université Mohamed V-Agdal
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Rabat.

Suffragants : **M. Mohammed Rachid SBIHI**
Professeur à l'Université Mohamed V-Agdal
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Rabat.

M. Salem SEBBAR
Professeur à l'Université Mohamed V-Agdal
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Rabat.

M. Nadia BENABDELJLIL
Professeur à l'Université Mohamed V-Agdal
Ecole Mohammadia des Ingénieurs, Rabat.

14 Juillet 2005
Année universitaire : 2004-2005

Remerciements

Je tiens à remercier les nombreuses personnes qui m'ont prodigué suggestions, critiques ou conseils pour l'élaboration de cette thèse. Il m'est impossible de les citer toutes nommément.

Ma reconnaissance s'adresse en particulier à :

- ✍ Mon Directeur de recherche professeur **Ahmed Zekri** pour sa disponibilité, ses remarques vivifiantes et la justesse des ses conseils ;
- ✍ Professeur **Driss Khrouz** qui m'a permis d'être parmi les doctorants de l'UFR : Stratégies Economiques et Création de l'Entreprise ;
- ✍ **Mon Grand-Père** que Dieu ait pitié de son âme et **ma grande mère** pour leur générosité et **mes Parents** pour leurs efforts et leur soutien moral ;
- ✍ **Ma Femme** qui m'a soutenu avec diligence.

Qu'il me soit, également, permis d'exprimer ma profonde gratitude *aux honorables professeurs Nadia Benabdeljlil, Mohammed Rachid Sbihi et Salem Sebbar* qui ont bien voulu examiner ce travail doctoral.

Enfin, la présente thèse n'aurait jamais pu être réalisée sans la collaboration des **directeurs généraux des entreprises enquêtées** qui ont sacrifié de leur temps pour répondre à notre enquête, qu'ils soient ici sincèrement remerciés.

Sommaire

<i>Sommaire.....</i>	<i>3</i>
<i>Introduction Générale</i>	<i>5</i>
1- Problématique.....	6
2- Méthodologie de recherche	9
3- Domaine d'application empirique	11
4- Plan de la thèse.....	13
<i>Chapitre 1- Enjeux stratégiques de l'organisation de l'entreprise</i>	<i>16</i>
Introduction	16
Section1- Organisation et performance : aperçu théorique	17
Section2- Typologie des stratégies organisationnelles	38
Section3- Définition multidimensionnelle des concepts clés	60
Conclusion du chapitre 1.....	77
<i>Chapitre2- Soubassements de l'étude empirique et caractéristiques de l'échantillon observé.....</i>	<i>80</i>
Introduction	80
Section1- Cadre conceptuel et outil de l'enquête	80
Section 2- Panorama sur l'industrie de transformation marocaine	89
Section3- Echantillonnage, déroulement de l'enquête et échantillon observé	100
Conclusion du chapitre 2.....	121
<i>Chapitre 3- Caractérisation des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines.....</i>	<i>123</i>
Introduction	123
Section1- Structures et management des hommes dans les entreprises industrielles marocaines	123
Section2- Flexibilité et coopération dans les entreprises industrielles marocaines	148
Section3- Comparaison des stratégies organisationnelles des PMI marocaines et des PMI françaises	171
Conclusion du chapitre 3.....	184
<i>Chapitre4- Déterminants et implications des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines</i>	<i>188</i>
Introduction	188
Section 1- Environnement externe perçu par les entreprises industrielles marocaines	189
Section 2- Déterminants des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines	196
Section 3- Implications des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines	206
Conclusion du chapitre 4.....	221
<i>Conclusion générale</i>	<i>224</i>
<i>Annexes</i>	<i>228</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>248</i>
<i>Table des matières</i>	<i>266</i>

Introduction générale

Introduction Générale

Le monde des entreprises connaît aujourd'hui d'importantes transformations affectant leur environnement concurrentiel, leurs stratégies et leurs modes de gestion des ressources productives. En effet, le passage d'une logique industrielle de l'offre à celle, plus volatile, de la demande, s'est réalisé dans un contexte de mondialisation et d'ouverture des marchés, contraignant de la sorte, les entreprises à devenir flexibles, réactives et innovantes, à proposer leurs produits et leurs services à des conditions toujours améliorées de coûts, délais et qualité et à avoir une vision mondiale de leurs marchés et ce, même pour celles n'exportent pas.

De telles mutations et bien d'autres ont posé avec acuité le paradoxe de l'organisation des entreprises, à savoir : l'équilibre fragile à trouver entre une nécessaire adaptation aux pressions et exigences de l'environnement et un maintien de la cohésion et de l'efficacité du système organisation. Le développement de la cohésion et de l'efficacité organisationnelle, signifie la mobilisation du personnel, l'assouplissement des structures, le développement de l'initiative et de la créativité. En d'autres termes, les impératifs de la qualité se conjuguent avec ceux du nouvel environnement technique, concurrentiel et humain, pour exiger une véritable mutation du management, conduisant à une nouvelle «physiologie des structures» : centrée sur le client, sur les hommes et sur le progrès continu, décloisonnée et réactive à tous les niveaux (Gélinier et Pumir, 1990)¹.

Ainsi, l'organisation d'entreprise devint stratégique et doit être une activité méthodique, dynamique et soucieuse de la cohérence globale de l'entreprise². Ceci dit, les entreprises qui ont privilégié des systèmes bureaucratiques³ risquent de réagir de manière non appropriée aux pressions du changement tout en leur sein qu'à l'extérieur.

A cet égard, Serieyx (1993)⁴ affirme que : « *Les organisations d'hier se fracassent sur le monde de demain et doivent développer des stratégies multiples et concourantes : stratégie d'orientation ; stratégie d'organisation ; stratégie d'animation et de communication et stratégie de négociation* ». Ces stratégies impliquent la mise en place d'organisations (aussi bien entrepreneuriales qu'administratives) qui doivent être à la fois : souples, ouvertes, orientées par un projet motivant les acteurs et axées sur une logique de confiance tant interne qu'externe.

¹ Gelinier O et Pumir P (1990), « Qualité totale et mutation du management », sous la direction de Laboucheix V (1990), *Traité de la qualité totale : nouvelles règles du management des années 1990*, Dunod, Paris.

² Boyer A et Gozlan G (1999), *10 repères essentiels pour une organisation en mouvement*, Editons d'Organisation, Paris.

³ Bureaucratie : type d'organisation se caractérisant par une hiérarchie claire de l'autorité, une spécialisation des tâches, un fonctionnement à base de règles et de procédures formelles. La structure hiérarchique bureaucratique repose sur un ensemble de règles et de procédures formalisées (avec des hiérarchies rigides, une spécialisation fonctionnelle poussée, des définitions étroites des postes de travail, de nombreuses règles et procédures écrites...). Weber M (1922), *Economie et société*, (2 tomes), Presses de la Cité, Paris. Voir aussi Crozier M (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris.

⁴ Serieyx H (1993), *Le Big-Bang des organisations*, Calmann-Lévy.

Ainsi, les stratégies organisationnelles (Levy-Leboyer, 1999⁵), peuvent consister à mettre en œuvre et à affecter les ressources ou les compétences clefs de l'entreprise. Il s'agit en particulier de coordonner diverses capacités de production et d'intégrer les lignes de technologie.

Nous reviendrons, plus loin, de façon plus détaillée à la définition des stratégies organisationnelles. Néanmoins, de ce qui précède nous pouvons relever la problématique qui fera la trame de fond de notre travail.

1- Problématique

Alors que la tendance à la mondialisation se poursuit, les entreprises continuent de s'interroger sur les moyens à mettre en place pour performer. Dans leur recherche de survie et de compétitivité, nombre d'entreprises innove, accélérant le déploiement des technologies, intègrent leurs processus et resserrent les liens avec leurs clients et leurs partenaires commerciaux.

Dans cet ordre d'idées, notre travail aura à examiner les stratégies organisationnelles (au sens des choix d'organisation) des entreprises industrielles marocaines et leur relation avec la performance globale. Ainsi, les questions fondamentales qui découlent de cette problématique sont les suivantes : ***Quelles sont les stratégies organisationnelles développées par les entreprises industrielles marocaines ? Quels sont les changements organisationnels induits par ces stratégies au niveau des structures des entreprises, des modes de leur fonctionnement et de gestion ? Et quelles-sont leurs implications en termes de performance globale ?***

La réponse à ces questions centrales comporte deux versants :

- ↳ Il faudra caractériser, d'abord, les stratégies organisationnelles mises en œuvre en relation avec les mutations que connaît le contexte socioéconomique marocain ;
- ↳ Il s'agira ensuite d'évaluer les retombées de ces stratégies en termes de performance globale pour les entreprises qui les mettent en œuvre.

Ces versants qui serviront de charpente au présent travail seront abordés à travers les trois axes suivants : caractéristiques des stratégies organisationnelles, leurs déterminants et leurs implications.

Axe 1 : Caractéristiques des stratégies organisationnelles

Quelles sont les principales caractéristiques des stratégies organisationnelles mises en œuvre par les entreprises marocaines pour améliorer leur performance globale ? Comment ces entreprises adaptent leur organisation pour exploiter au mieux les changements qui

⁵ Lévy-Leboyer C (1999), *La gestion des compétences*, Edition d'Organisation, Paris.

surviennent dans leur environnement ? La mise en oeuvre des stratégies organisationnelles ne se heurte-t-elle pas à des obstacles de contre développement ?

A partir du milieu des années 70, divers travaux se sont multipliés sur les nouvelles formes d'organisation : groupe, entreprise post-hiérarchique, quasi-firme, firme-réseau, réseau des firmes, etc. La phase de recomposition des firmes s'accélérent pendant la décennie 80 impliquant à la fois une désintégration verticale suivie de recentrage sur les compétences distinctives (Porter, 1982)⁶, et la création de structures coopératives entre firmes juridiquement indépendantes, qualifiées le plus souvent de formes intermédiaires⁷.

Ces éléments laissent apparaître des stratégies plus complexes de la part des entreprises, dans la mesure où elles cherchent à retrouver un niveau satisfaisant d'efficience/efficacité en combinant des variables concernant aussi bien l'organisation que le couple produit-marché. Dans ces conditions, la variable organisationnelle devient un facteur stratégique dans la recherche de la compétitivité et le maintien d'un avantage concurrentiel durable (Ansoff, 1989)⁸. Cette prise de conscience de l'importance du facteur organisationnel (taille, structure et organisation des relations) rejoint une réflexion de la part des dirigeants d'entreprises sur la nécessité et l'opportunité de dynamiser les structures en promouvant leur allégement et leur éclatement, sans pour autant réduire leur pouvoir de marché global.

De ce fait, les évolutions dans l'organisation sont tantôt progressives (modifications graduelles adaptatives ou incrémentales), tantôt brutales (ruptures majeures ou mutations), tantôt liées à des choix stratégiques délibérés (Louart, 1996)⁹. Ainsi, à toute évolution des buts et des objectifs de l'entreprise doit correspondre, sous peine d'inefficacité, une évolution simultanée de son organisation. *« Lorsque le changement stratégique est mineur, l'adaptation de l'organisation dans l'entreprise peut se limiter à la résolution des dysfonctionnements constatés et le terme de **réorganisation** est usité pour qualifier cette adaptation. Pourtant, dans certaines entreprises, normalement celles qui ont perdu progressivement du terrain vis-à-vis des concurrents, des changements plus profonds s'imposent. Une nouvelle conception de l'organisation est nécessaire, et l'on parle d'une **restructuration** »* (De Bruecker, 1995¹⁰).

En outre, les nouvelles formes d'organisation s'appuient sur une décentralisation des décisions et une coordination horizontale des activités, non seulement dans l'entreprise mais aussi dans ses relations externes avec les clients, fournisseurs et concurrents. Le principe de la coopération tend ainsi à s'appliquer non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur de cette dernière (relations inter-entreprises).

⁶ Porter M (1982), cité par Institut pour le changement stratégique du Cabinet Accenture (2002), « Les gourous de la stratégie organisationnelle : la matière grise au service de l'entreprise » in *Facteur H* n°4 novembre-décembre 2002.

⁷ Cette notion utilisée par nombre d'auteurs (Thorelli, 1986 ; Williamson, 1985 ; Powell, 1987 etc.) se définit par rapport aux formes polaires, marché et hiérarchie, comme un mix de forme.

⁸ Ansoff I (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.

⁹ Louart P (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles » in *Revue Française Gestion*, jan-fev, Paris.

¹⁰ De Bruecker R (1995), *Les stratégies organisationnelles*, Economica, Paris.

🚩 **Axe 2 : interaction stratégies organisationnelles - environnement perçu**

Est-ce que la perception que les entrepreneurs marocains ont des mutations de l'environnement externe (libre échange, privatisation, etc.), où ils opèrent, influence la nature et la mise en oeuvre de stratégies organisationnelles ?

Quatre grandes orientations stratégiques en réponse aux turbulences de l'environnement (cf. annexe 1) : une stratégie de pérennisation collective¹¹, une stratégie entrepreneuriale¹², une stratégie de positionnement¹³ et une stratégie organisationnelle. Selon Friedlander et Brown (1974)¹⁴ « *des mutations rapides de l'environnement des organisations ont nécessité des systèmes et des structures bien plus souples que les structures et système traditionnelles* ». Certainement, la rapidité d'adaptation organique à toute modification de l'environnement est l'un des caractères d'une entreprise (De Brucker, 1995)¹⁵.

McKelvey et Aldrich (1983)¹⁶ exigent que l'analyse organisationnelle procède par examen des contextes ou des environnements particuliers. Ainsi, la compréhension des stratégies organisationnelles passe par l'interprétation de leurs processus de création et d'évolution, dans un va et vient entre les conjonctures économiques et sectorielles, les stratégies des acteurs et les effets de contexte. Seulement, les exigences du contexte posent un problème de perception et d'interprétation pour les décideurs : l'entreprise ne répond pas tant au contexte « objectif » qu'à ce qu'elle perçoit.

Ainsi, l'intérêt pour les stratégies organisationnelles est provoqué par la prise de conscience aiguë que l'environnement de l'entreprise est devenu imprévisible. Ceci dit, les « règles du jeu » changent et il est désormais communément admis qu'au moins quatre facteurs en interaction conduisent les entreprises à renouveler leurs stratégies, systèmes et modes de gestion et canalisent leurs efforts vers un seul objectif, la satisfaction du client final :

- ↳ La globalisation des marchés, l'internalisation de l'économie et l'accroissement des poussées concurrentielles qui entraînent des exigences accrues en termes de productivité¹⁷ et de réactivité;
- ↳ La rapidité accrue des transactions entre acteurs économiques. Le contexte en devient turbulent ce qui requiert davantage de flexibilité¹⁸, d'anticipation dynamique et de vitesse de réaction ;

¹¹ Il s'agit d'une institutionnalisation de l'environnement et une préférence pour des choix collectifs plutôt qu'individuels. Le but est une concertation des différents acteurs pour permettre une préservation des avantages.

¹² C'est une stratégie individuelle, menée au détriment des concurrents.

¹³ C'est une stratégie de niche où l'on se recentre sur ses buts, sur ses compétences déjà acquises.

¹⁴ Friedlander F et Brown I.D (1974), « le développement des organisations », in *Enseignement et Gestion* n° 7.

¹⁵ De Bruecker R (1995), Op cit

¹⁶ McKelvey B et Aldrich H (1983), « Populations, natural selection and applied organizational science », in *Administrative Science Quarterly*, 28/1 cités par Desreumaux A (1998), *Théorie des organisations*, Editions EMS, Paris.

¹⁷ La productivité vise à mesurer l'efficacité productive d'une combinaison de facteurs de production. Son obtention passe particulièrement par l'organisation rationnelle du travail et le progrès technique.

- ↳ Le pouvoir croissant des clients conduisant les entreprises à remodeler leur organisation pour mieux répondre aux exigences de la demande ;
- ↳ Le fort développement des ressources disponibles : matériaux, technologies, outils de gestion, réseaux d'informations, compétences cognitives des salariés qui sont de mieux en mieux formés. Parmi ces ressources les technologies d'information, en particulier, produisent de nouvelles opportunités en produits et services, avec des marchés actifs dont les profits influencent des recompositions d'alliances et des restructurations entre firmes. Elles sont à l'origine de la dématérialisation des entreprises.

🚩 **Axe 3 : Les implications des stratégies organisationnelles**

L'analyse de la pertinence de la performance globale des stratégies organisationnelles dans l'entreprise conduit à un questionnement sur ce qu'espèrent les entreprises en mettant en oeuvre de telles stratégies. Ainsi, on aura à examiner comment les nouvelles pratiques organisationnelles influent sur la performance globale de l'entreprise (Savall et Zardet, 1995)¹⁹.

De nombreux travaux se sont intéressés à la question de la performance et se sont axés soit sur des analyses factorielles, soit sur des analyses processuelles (Philipart, 2001²⁰). De même, la performance est au cœur de la stratégie (Venkatraman et Ramanujam, 1986²¹). Ainsi, la réduction des délais, la recherche de la qualité, la réduction des coûts, les impératifs de flexibilité, de réactivité et d'adaptabilité invitent les entreprises à adopter des stratégies organisationnelles (maîtrise de leurs métiers de base, développement des synergies, etc.) leurs permettant d'atteindre toutes ces finalités (Hellriegel et al²², 1997).

Une façon, donc, d'aborder le problème de la performance globale des entreprises est d'étudier les caractéristiques de leur organisation interne, en terme de flexibilité organisationnelle fondée sur les motivations et sur les facteurs incitatifs (Ménard, 1990)²³.

2- Méthodologie de recherche

Le choix d'une méthodologie de recherche est une étape à laquelle tout chercheur est confronté pour aborder le thème qu'il veut traiter et les questions auxquelles il veut

¹⁸ C'est la capacité à s'adapter à des variations fortes de l'activité. Elle est atteinte à la fois par la polyvalence des personnes, par des statuts du personnel moins contraignants pour l'employeur et des organisations adaptables.

¹⁹ Savall H et Zardet V (1995), « Présentation de l'approche socio-économique », *Actes du séminaire organisé les 5 et 6 octobre 1995 à Casablanca*, par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) et l'Association des Gestionnaires et Formateurs du Personnel (AGEF), sous le thème "Environnement et conduite du changement dans les entreprises et les organisations".

²⁰ Philippart P. (2001); *La gestion juridique de l'alliance inter-entreprises : proposition d'un modèle à partir d'une étude de cas exploratoire*, thèse pour le doctorat, université de Lille.

²¹ Venkatraman N. et Ramanujam V. (1986), "Measurement of Business Performance in strategy research: a comparison of Approaches", *Academy of management Review*, vol. 1, n°4.

²² Hellriegel D, Slocum J W et Woodman R W (1997), *Management des organisations*, Nouveaux Horizons, Paris. Original : Hellriegel D, Slocum J W, Woodman R W (1989), *Organizational behavior*, West Publishing, traduit en français par Saporta M T (1992), *Management des organisations*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.

²³ Menard C (1990), *L'économie des organisations*, la Découverte, Paris.

répondre. Il s'agit d'opérer les choix les plus pertinents pour rendre le plus authentique son travail (Quivy et Van Campenhoudt, 1988²⁴). Par conséquent, il est nécessaire d'adopter une méthodologie pertinente, permettant une approche efficace de l'objet et de la question de recherche et menant à une meilleure connaissance du phénomène étudié.

Trois perspectives s'offrent en termes d'analyse de l'organisation de l'entreprise (Gilbert et al, 1991)²⁵, selon les traditions de recherche et des intérêts divers illustrés par différentes écoles de pensée : La perspective économique²⁶, La perspective comportementaliste²⁷ et la perspective systémique. Cette dernière, dérivée de la théorie générale des systèmes (Bertalanffy, 1973²⁸ ; De Rosnay, 1975²⁹ ; Katz et Khan, 1978³⁰), présente l'avantage de substituer à l'analyse quantitative et unidimensionnelle, fondée sur des éléments quantitatifs hétérogènes, une analyse qualitative permettant de connaître la véritable relation entre le système et l'environnement. Elle tend, ainsi, à saisir tout l'objet d'analyse en le replaçant dans le contexte plus vaste auquel il appartient et à prêter une attention particulière aux interdépendances de ses composantes ainsi qu'aux relations avec ce contexte pour en comprendre le fonctionnement.

En outre, la majorité des développements que le thème de performance a suscités s'inscrit dans un cadre systémique qui considère l'entreprise comme un système finalisé ayant une mission à accomplir et des objectifs à atteindre, ouvert sur un environnement composé d'acteurs dont la contribution ou le soutien à l'entreprise est notamment conditionné par l'appréciation qu'ils portent sur la performance réalisée³¹. De même, l'entreprise en tant que système, passe par le cycle ordre - organisation - désordre – interactions (Jia et al, 1997³²), c'est-à-dire qu'elle s'apprête à une analyse systémique.

De ce qui précède, la démarche d'étude que nous avons adopté prend en compte les différents aspects d'organisation de l'entreprise et analyse leur interaction avec l'environnement externe, leurs interrelations et leur impact sur la performance globale de

²⁴ L'authenticité dans une recherche constitue « une quête sincère de la vérité, non pas la vérité absolue, établie une fois pour toutes par les dogmes, mais celle qui se remet toujours en question et s'approfondit sans cesse par le désir de comprendre plus justement le réel dans lequel nous vivons et que nous contribuons à produire ». Quivy R et Van Campenhoudt L (1988), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris.

²⁵ Gilbert J.B, Probst Mercier J-Y, Bruggiman O et Rakotobarison A (1991), *Organisation et management tome1 : structurer l'organisation*, Editions d'Organisation, Paris.

²⁶ La perspective économique consiste à définir précisément une manière idéale de l'organisation de l'entreprise par rapport à des objectifs de performance déterminés en termes de coûts, pour générer le maximum de rentabilité.

²⁷ La perspective comportementaliste, favorise l'éclosion de groupes disposant de leurs propres normes de comportement. Elle introduit dès lors une ouverture sur l'individu et sur sa fonction dans l'entreprise par rapport à une structure donnée.

²⁸ Bertalanffy L V (1973), *La théorie générale des systèmes*, Dunod, paris.

²⁹ De Rosnay J (1975), *Le Macroscopie*, Edition du seuil, Paris.

³⁰ Katz D et Khan R (1978), *The social psychology of organisations*, John Wiley & Sons, 2^{ème} édition, New York.

³¹ Desreumaux A (1998), *op cit*.

³² Jia T, Bourdel J P et Pourcel C (1997), « Amélioration de la performance: conduite réactive » in *Actes du Deuxième Congrès Franco-Québécois de Génie Industriel « Le Génie Industriel dans un monde sans frontières »*, 3, 4 et 5 Septembre 1997 - Albi.

l'entreprise. Il s'agit, donc, d'une approche systémique et empirique qui apparaît aux niveaux suivants :

- ↳ Relations entre choix organisationnels de l'entreprise et son environnement externe (concurrence, clients, lois...);
- ↳ Interrelations des sous-systèmes organisationnels de l'entreprise (structure, management des hommes, flexibilité-transversalité et coopération-partenariat) ;
- ↳ Implications des choix organisationnels (délibérés ou émergents) sur la performance globale.

Notre approche systémique ressort, aussi, du cadre conceptuel que nous avons construit sur la base de l'analyse et la consolidation de plusieurs travaux relatifs au thème de l'organisation de l'entreprise et des stratégies organisationnelles.

L'aspect empirique de notre démarche est traduit par une large place accordée à la compréhension des faits : il s'agit, à partir du relevé des observations issues des résultats de l'enquête effectuée par nos soins, d'examiner la véracité des hypothèses que nous avons émis sur la base d'une analyse des travaux qui se sont intéressés à l'organisation de l'entreprise. D'ailleurs, la lecture de la littérature, sur les nouvelles formes organisationnelles et les restrictions émises quant à leur caractère révolutionnaire (Louart, 1996³³), conduit à penser qu'il serait intéressant de mener une étude de terrain pour étudier les caractéristiques des reconfigurations en cours dans les entreprises industrielles marocaines. D'autant plus que la recherche en organisation s'effectuait et s'effectue principalement sur le terrain des entreprises, elle est donc assimilable à une « recherche-action »³⁴.

3- Domaine d'application empirique

Notre recherche s'intéresse à un domaine peu expérimenté dans le contexte marocain. Il est vrai que quelques chercheurs (exemple : El Aoufi et al, 2000³⁵ ; Guilloux et al 1998a³⁶, 1998b³⁷ et 2000³⁸...) ont abordé des thèmes tels les configurations sociales, le changement organisationnel³⁹, la structuration des organisations des entreprises industrielles marocaines,

³³ Louart P (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles » in *Revue Française de Gestion*, n°107, Janvier-février.

³⁴ Gerbier J et Eygraffoff B (1993), *Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental*, Editions Tec Doc, Paris.

³⁵ El Aoufi N E, Akasbi A, Benabdeljlil, Debbag A, Lahlou M et Zouiten M (2000), *L'entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Enquête sous la direction de El Aoufi, GERRHE, Rabat.

³⁶ Guilloux V, Kalika M et Laval F (1998a), « Coordination inter-organisationnelle France-Maroc dans le secteur textile », *Actes du 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME*, Association Internationale de langue française de recherche sur la PME AIREPME, 22, 23 et 24 Octobre 1998, Nancy-Netz.

³⁷ Guilloux V, Kalika M et Laval F (1998b), « Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales », in *Revue des Sciences de Gestion XXXII*, n° 8-9 septembre 1998 et *Cahier de recherche n°49, CREPA*, Université Paris IX Dauphine, Paris.

³⁸ Guilloux V, Kalika M et Laval F (2000), « Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique », in *Cahier de recherche n°44 du CREPA*, Université Paris IX Dauphine, Paris.

³⁹ Voir par exemple : Collerte P, Delisle G et Perron R (1997), *Le changement organisationnel : théories et pratiques*, Press de l'université du Québec.

mais aucun d'eux n'a traité les stratégies organisationnelles et leur relation à l'environnement perçu et à la performance globale.

En outre, la prédominance des petites et moyennes entreprises « PME » dans le tissu industriel marocain (MCIT, 2003a)⁴⁰ et les multiples problèmes dont souffrent les entreprises marocaines (CERAB, 1998⁴¹), font que l'image qui vient à l'esprit, quand on veut explorer leurs formes d'organisation est celle d'entreprises traditionnelles, de par leur technologie relativement rudimentaire et la qualification faible de leurs emplois de production. Toutefois, nous estimons que la réalité est plus complexe et qu'elle offre un mélange de modernisme et de tradition, où nous pouvons trouver un fil conducteur des origines du développement des stratégies organisationnelles. Cette supposition est d'autant vraie que l'environnement compétitif des entreprises marocaines connaît un ensemble de transformations similaires à celles qui affectent une majorité d'entreprises, incluant l'évolution vers des marchés plus instables et diversifiés (Zones de libre échange avec les pays arabes⁴², avec les USA⁴³ et celle prévue pour 2010 avec l'Union Européenne), la diffusion des nouvelles technologies de l'information (MCIT, 2003b)⁴⁴, ainsi que la mondialisation de la concurrence.

Ainsi, notre domaine d'application empirique est constitué de 67 entreprises marocaines opérant dans différents secteurs des industries de transformation et 9 entreprises industrielles françaises (région de Lyon). Aussi notre échantillon marocain présente des cas multiples : PME/grandes entreprises, familiales/multinationales, exportatrices, etc.

Plutôt qu'une démarche de modélisation des comportements d'entreprise, nous avons opté pour une analyse fine des interrelations entre une variété de dimensions du fonctionnement des entreprises qui sont le plus souvent étudiées séparément, à savoir les structures, le management des hommes, la flexibilité/transversalité et la coopération/partenariat. Elle tente, également, de faire apparaître l'imbrication entre les stratégies organisationnelles des entreprises et leur environnement concurrentiel, social et institutionnel et l'impact que peuvent avoir ces stratégies sur la performance globale.

⁴⁰ Les PME (moins de 200 employés) représentent 92% du tissu des industries de transformation au Maroc. MCIT (2003a), *Enquête sur les industries de transformation exercice 2001*, Département de l'Industrie et du Commerce, Rabat.

⁴¹ Centre d'Etudes et Recherches Aziz Bellal (1998), *Atouts et obstacles au développement du secteur privé : enquête réalisée auprès de 360 entreprises*, CERAB, Rabat.

⁴² L'accord de création de la ZLE entre le Maroc, la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie, pendant une phase transitoire ne dépassant pas la date du premier janvier 2005, a été signé à Rabat le 25 février 2004 en application de la déclaration d'Agadir du 08 mai 2001. Parmi les clauses de l'accord figure l'exonération totale des produits industriels à partir du premier janvier 2005. Opinion (2004), « Déclaration d'Agadir : les termes de l'accord de création de la zone de libre échange » in *Journal l'Opinion* n° 14 159 du 27 février 2004, Rabat.

⁴³ L'accord de création d'une ZLE entre le Maroc et les Etats Unies a été signé le 02 mars 2004 suite à un cycle de négociations qui a débuté le 21 février 2003.

⁴⁴ Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications, (2003b), *Utilisation des technologies de l'information dans le secteur industriel*, enquête Juin 2003, Département du Commerce et de l'Industrie, Rabat.

4- Plan de la thèse

Avant d'apprécier les enseignements qu'on peut tirer de l'enquête, nous proposons au préalable d'étudier les fondements théoriques en matière d'interactions entre organisation et performance de l'entreprise ; puis, de comprendre la nature des forces qui poussent une entreprise vers la mise en œuvre de stratégies organisationnelles. Pour s'interroger, en fin, sur l'efficacité effective ou supposée de ces stratégies en termes de performance globale.

Nous avons essayé de suivre dans la présentation de notre travail de recherche, autant que possible, la norme internationale ISO 7144⁴⁵ relative à la présentation des thèses et documents assimilés et la norme française AFNOR Z 44-005⁴⁶ relative aux références bibliographiques.

Dans le chapitre 1 de notre travail sont abordés les différents travaux théoriques et empiriques relatifs à l'explication des avantages liés à chaque type d'organisation. Ce chapitre retrace aussi une typologie des différentes stratégies organisationnelles répertoriées par les théoriciens et les praticiens d'organisation des entreprises. La dernière section de ce chapitre est consacrée à la définition multidimensionnelle des concepts clés de notre recherche

Le second chapitre présente les contours d'un cadre conceptuel d'analyse qui constituera le socle de notre enquête. Nous présenterons aussi à la seconde section un état de connaissances concernant les caractéristiques actuelles des industries de transformation au Maroc : leurs marchés, leurs caractéristiques d'emploi et de polarisation géographique dans le territoire. Ceci, nous permettra de cerner le contexte dans lequel opèrent les entreprises constituant la toile de fond de notre échantillon. Aussi, dans ce chapitre est présentée la méthodologie de l'enquête (hypothèses, objectifs, méthode et critères d'échantillonnage, outil de l'enquête). Les caractéristiques de l'échantillon observé font l'objet d'une présentation détaillée dans ce même chapitre.

Nous consacrerons le troisième chapitre à la caractérisation des stratégies organisationnelles mises en œuvre par les entreprises industrielles marocaines enquêtées et à la déduction des traits généraux caractérisant ces stratégies dans le contexte industriel marocain. Dans ce même chapitre nous présenterons une analyse comparative des stratégies organisationnelles des PMI⁴⁷ marocaines et des PMI françaises ayant répondu à notre questionnaire.

Dans le quatrième et dernier chapitre nous nous attacherons à caractériser l'environnement perçu dans lequel les entreprises enquêtées opèrent. Ce même chapitre sera

⁴⁵ International Standard Organisation ISO (1986), *Documentation - Présentation des thèses et documents assimilés ISO 7144 Décembre 1986*, Editions ISO, Suisse.

⁴⁶ Association Française de Normalisation (1987), *Documentation : références bibliographiques, contenu, formes et structures. Norme Z44005 déc. 1987*, AFNOR, Paris.

⁴⁷ Petites et moyennes industries. Nous reviendrons sur la définition plus loin dans le développement.

consacré à l'analyse des facteurs déterminants les stratégies organisationnelles identifiées et les implications de celles-ci en terme de performance globale.

De manière générale, l'objectif de cette recherche n'est pas de rester dans la lignée des travaux antérieurs, même si nous nous en inspirons largement, mais plutôt d'apporter des éléments novateurs à ce phénomène complexe qui n'est autre que l'organisation des entreprises, tant en ce qui concerne les variables prises en considération (NTIC, aspects sociologiques des acteurs, etc.), qu'en ce qui concerne la méthodologie de recherche et le cadre d'analyse dans lequel elle s'inscrit.

Chapitre 1- Enjeux stratégiques de l'organisation de l'entreprise

Chapitre 1- Enjeux stratégiques de l'organisation de l'entreprise

Introduction

Après des années d'hégémonie de l'Organisation Scientifique du Travail (OST)⁴⁸, premier essai de rationalisation et de formalisation des tâches et des structures de l'entreprise, les théories et les modèles ayant pour objet l'étude de l'organisation se sont multipliés. Malgré ce foisonnement, les formulations théoriques développées se positionnent par rapport à un modèle idéal dont l'existence s'est trouvée mise en doute par les chercheurs et praticiens qui s'intéressent aux entreprises telles qu'elles fonctionnent dans la réalité.

D'ores et déjà, l'importance stratégique de l'organisation peut être déduite des travaux de Airaudi (1995)⁴⁹ qui distingue deux types de compétition sur les marchés :

- ↳ Une compétition manifeste, qui passe par les produits, les technologies, les services, les capitaux et l'information;
- ↳ Une compétition latente, quasi structurelle, entre les modèles d'organisation, leurs logiques et leurs finalités. Dans le processus actuel d'internationalisation et de globalisation⁵⁰, ce type de compétition devient essentiel.

Ce premier chapitre vise à positionner théoriquement et conceptuellement notre travail. Ainsi, il est consacré à une présentation synthétique de quelques approches clairement formalisées sous-jacentes à l'organisation de l'entreprise (section 1) et à une catégorisation des stratégies organisationnelles (section 2). l'objectif serait de réaliser un « état de l'art » des conceptions et théories existantes et parvenir à la définition multidimensionnelle des concepts clés de notre recherche (section 3) tout en gardant à l'esprit la dimension globale et systémique du fonctionnement de l'entreprise.

⁴⁸ Taylor F W (1911), *Scientific management*, Editions Harper & Brothers, New York. 2^{ème} édition française (1957), *La direction scientifique des entreprises*, Dunod, Paris. Edition (1967), *La Direction Scientifique des Entreprises*, Marabout, Belgique.

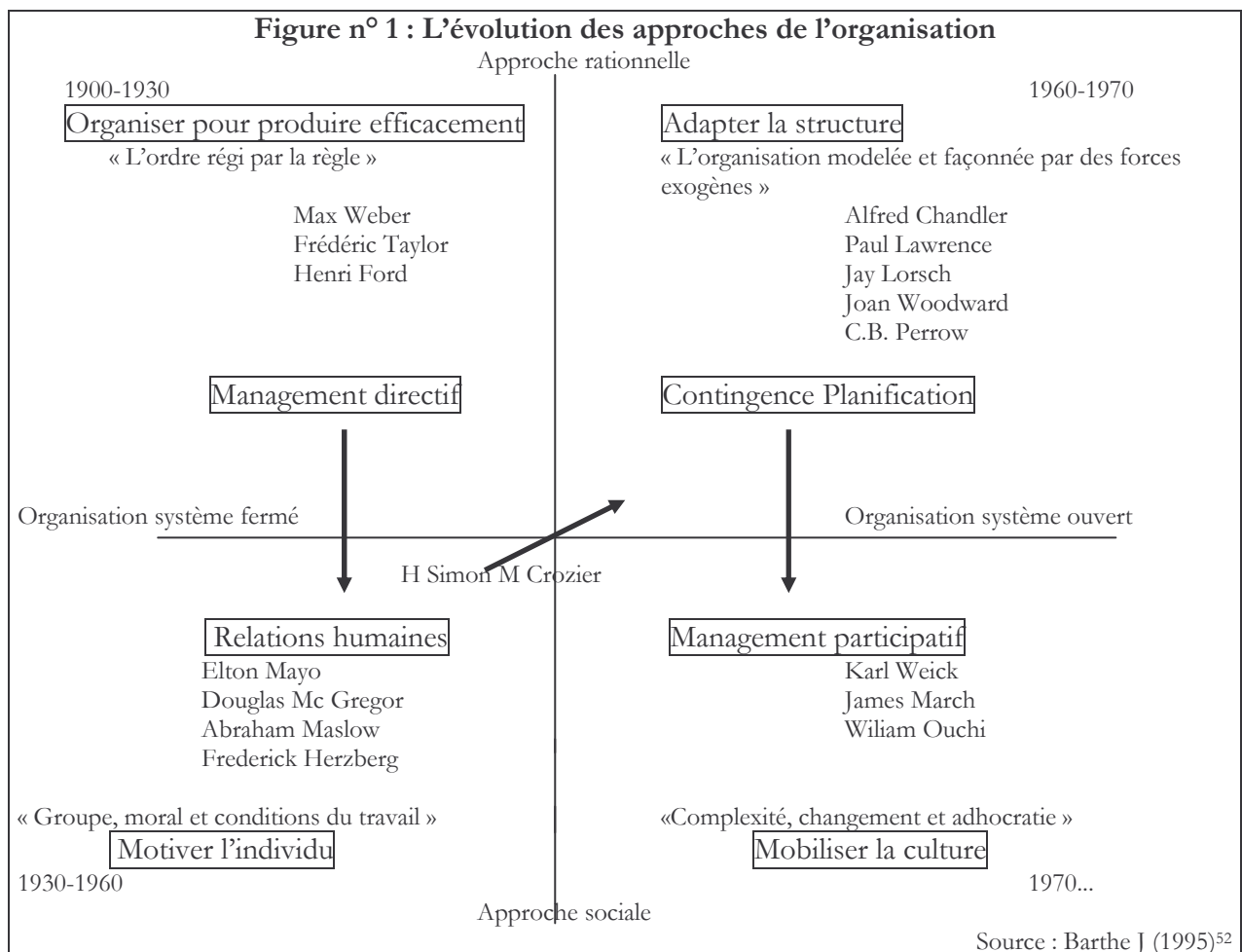
⁴⁹ Airaudi S (1995), « Pour une théorie des modèles d'organisation », in *Revue Française de Gestion*, Nov-Dec.

⁵⁰ La globalisation peut être définie comme un processus d'intégration croissante des économies nationales à l'économie mondiale sous l'impulsion des politiques de libéralisation du commerce, de la multiplication des échanges commerciaux et financiers ainsi que le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Section1- Organisation et performance : aperçu théorique

En dépit de la logique de leur développement, les travaux sur l'organisation offrent un ensemble vaste et disparate. Cette hétérogénéité prend sens dès lors que l'on se penche sur les différents critères qui les fondent (Cabin, 1999)⁵¹ :

- ↳ Premier critère la nature de ces constructions intellectuelles : théories « pures », grilles de lecture fondée sur un aspect des comportements humains, typologies et modélisations et le vaste ensemble des techniques et outils (juste-à-temps, ergonomie, qualité totale, etc.) ;
- ↳ Deuxième clivage celui de la diversité des approches disciplinaires qui s'intéressent à l'étude de l'organisation : la sociologie, la psychologie, l'économie, les sciences de la communication, etc. ;
- ↳ Troisième niveau de distinction : celui des échelles d'analyse, qui peuvent aller de l'individu (relations humaines) jusqu'aux modèles macroéconomiques (les relations du pouvoir dans un Etat).



⁵¹ Cabin P (dir.), (1999), *Les organisations : Etat des savoirs*, Sciences Humaines Editions, Auxerre Cedex.

⁵² Barthe J (1995), *Les relations humaines*, ENA, Rabat

La figure 1 synthétise les principales étapes de l'évolution des modèles et des théories de l'organisation suivant deux axes de recherche : axe type d'approche (rationnelle ou sociale) et axe conception de l'organisation (fermée ou ouverte).

Pour faciliter l'appréhension, nous pouvons scinder les théories et modèles organisationnels en deux catégories :

- ↳ Les théories et modèles à orientation normative, nommées ainsi par Levy-Leboyer et Spérando (1987)⁵³, car elles posent comme postulat la possibilité qu'il existe une organisation idéale;
- ↳ Les théories et modèles à orientation diagnostique qui s'intéressent aux entreprises telles qu'elles existent afin d'en comprendre le fonctionnement et d'en déduire des règles pour éliminer les dysfonctionnements éventuels.

§1- Modèles d'organisation idéale

Il s'agit d'un ensemble de réflexions sur l'organisation de la firme, visant en particulier à identifier la forme d'organisation qui se révèle la plus efficace. Les analyses convergent pour admettre la supériorité d'un type d'organisation par rapport aux autres types.

A- L'approche mécaniste

L'approche technique ou mécaniste réunit des contributions diverses, certaines remontent aux travaux de Taylor (1911)⁵⁴ sur l'organisation scientifique de travail, d'autres portent sur les structures organisationnelles (Fayol, 1916⁵⁵; Weber, 1922⁵⁶; etc.). Ces contributions selon Petit et al (1993)⁵⁷ visent à assurer la régulation par l'uniformisation des processus de transformation, pour orienter les énergies des individus, contrôler l'application des processus et vérifier les résultats. L'objectif ultime serait d'obtenir des économies sur les coûts de la main d'œuvre qui se charge des tâches simples, parcellaires et répétitives suivant le principe de « the right man on the right place and the one best way »⁵⁸.

Le plus fondamental de l'approche mécaniste est sans doute la coupure entre le travail de conception et de décision et le travail d'exécution. D'où une hiérarchie reposant sur une

⁵³ Levy-Leboyer C et Spérando J C (1987), *Traité de psychologie du travail*, PUF, Paris

⁵⁴ Taylor F.W. (1911), op cit.

⁵⁵ Les organisations mécanistes sont caractérisées par : l'unité de commandement, la chaîne de commandement et l'éventail de subordination. L'approche de Fayol comporte deux volets : d'une part, une description abstraite des éléments d'une organisation formelle, se traduisant par un organigramme, d'autre part, l'indication des règles de conduite pratique résumées dans le terme « administrer », qui signifie prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler le « corps social » de l'entreprise. Pour lui, « initiative » a le sens de liberté de concevoir et doit être à tous les échelons de la hiérarchie à condition qu'elle soit compatible avec l'ordre et la discipline.

Fayol H (1916), *Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement*, coordination, contrôle, 2^{ème} édition (1970), Dunod, Paris.

⁵⁶ Weber Max doit son appartenance au courant mécaniste au concept de "la bureaucratie", qu'il a mis au point. La bureaucratie, telle qu'elle était utilisée au début du vingtième siècle, définissait le modèle d'une structure idéale vers laquelle les organisations pouvaient tendre pour obtenir des actions rationnelles et efficaces.

⁵⁷ Petit A, Belanger L, Benabou C, Foucher R et Bergeron J.L (1993), *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaetan Morin éditeur, Montréal.

⁵⁸ « Le bon homme à l'adéquate place et le seul bon chemin ».

différenciation des compétences entre le centre et la périphérie (Raimbault et Saussois, 1983⁵⁹). Les principes fondamentaux de cette approche, tels qu'ils étaient définis par Taylor (1911)⁶⁰, sont en nombre de quatre :

- ↳ La stabilité des mécanismes de performance dans le temps : un tel principe traduit la lenteur d'évolution des technologies, la dynamique faible de l'innovation et la stabilité des qualifications des salariés ;
- ↳ Le dirigeant a une information parfaite sur les mécanismes de performance du système qu'il dirige, et dont il a une compréhension précise (maîtrise de tous les processus opératoires importants à l'œuvre dans son domaine de responsabilité) ;
- ↳ La performance productive s'identifie à la minimisation des coûts. Ainsi, l'efficacité économique de l'entreprise réside dans son aptitude à fournir un maximum de valeur en consommant un minimum de ressources. Ce principe traduit la réalité d'un marché où la demande est loin d'être exigeante ;
- ↳ Le coût global est équivalent au coût du facteur de production dominant : il s'agit généralement de la main d'œuvre directe, mais il peut s'agir également du capital, de la matière première ou de l'énergie. Le choix du facteur dominant n'est pas essentiel pour la cohérence du système taylorien, mais permet d'avoir une « ressource-étalon » qui sert de base à des procédures d'allocation et à la mesure de l'ensemble des coûts.

La performance productive revient alors, pour l'approche mécaniste, à piloter la productivité du travail répétitif et normalisé⁶¹ grâce à la parcellisation des tâches et à l'introduction du chronomètre. Le tableau 1 ci-après traduit cette réalité.

Tableau n° 1 : Objectifs et moyens de l'entreprise taylorienne

Objectifs	Moyens
Productivité (efficience) Production de masse (croissance)	Division de travail
	OST
	Modes opératoires formalisés
	Les temps alloués, MTM
	Embauche des ouvriers sans formation
	Mécanisation
	Chaîne
	Hauts salaires

Source : Peaucelle (2000)⁶²

La mécanisation n'a fait que renforcer davantage les préceptes mécanistes grâce notamment à l'emploi de la chaîne⁶³. Seulement, les innovations de Ford (1914)⁶⁴, ont permis

⁵⁹ Raimbault M et Saussois J.M (1983), *Organiser le changement dans les entreprises et les organisations publiques*, les éditions d'organisation, Paris.

⁶⁰ Taylor F.W. (1911), op cit

⁶¹ La performance productive est mesurable par le rapport de la quantité produite et du temps passé par la main d'œuvre ouvrière.

⁶² Peaucelle J L (2000), « Du taylorisme au post taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément » in *Gregor 2000-4*, URL : <http://panoramix.univ-paris1.fr/gregor/2000-4.htm> (consulté en Mai 2001).

de faire des économies importantes par rapport aux techniques tayloriennes. En particulier quatre innovations organisationnelles fordienne méritent d'être cités (Windt, 2003⁶⁵) :

- ↳ La rationalisation des processus visant à bénéficier d'économies d'échelle et d'effets d'expérience par une production standardisée de masse ;
- ↳ L'invention de la chaîne de montage qui réduisait notablement l'effort humain nécessaire à l'assemblage d'un véhicule ;
- ↳ La rationalisation radicale du travail qui sous-tend la décomposition du travail en tâches ultrasimples ;
- ↳ Intégration verticale de la production depuis la matière première jusqu'au produit fini.

Cependant, la mise en application des préceptes de l'approche mécaniste a conduit à de nombreuses critiques qui dénoncent notamment les méfaits de la bureaucratie (Gouldner, 1954⁶⁶ ; Merton, 1957⁶⁷ ; Perrow, 1979⁶⁸). Pratiquement, selon Jabes et al (1992)⁶⁹, l'approche mécaniste même étant rationnelle et efficace⁷⁰, elle est à l'origine de plusieurs malaises pour les individus qui exécutent dont, notamment, la monotonie poussée des tâches hautement parcellisées et standardisées. Ces malaises sont à l'origine de l'absentéisme, du turnover et du sabotage autant de problèmes qui coûtent aux entreprises des sommes élevées en termes de productivité perdue et de produits endommagés. D'autant plus que la situation à laquelle voulait répondre le taylorisme (organiser une production conforme aux besoins peu différenciés du marché, avec une main d'œuvre peu qualifiée) semble aujourd'hui dépassée⁷¹.

Désormais, « *il faut organiser la production de biens complexes pour un marché instable avec une main d'œuvre scolarisée, soumise aux mass média et habituée à un niveau de vie plus élevé* » (Morin, 1971)⁷². De même, « *il faut recourir à des systèmes qui gèrent la valeur et non seulement le coût, le changement*⁷³ et non la stabilité et qui assurent de manière continue l'adéquation des

⁶³ Durand J P (2003), « La main invisible de la chaîne » in *Alternatives Economiques* N° 202, Dec, Paris

⁶⁴ Ford H (1914) Cité par Taddéi D et Coriat Benjamin (1993), *Made in France : L'industrie française dans la compétition mondiale*, Librairie Générale Française, Paris.

⁶⁵ Windt G (2003), « Ford est-il fordiste » in *Alternatives Economiques* N° 202, Dec, Paris

⁶⁶ Gouldner A. W (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, New York, The Free Press.

⁶⁷ Merton R K (1957), *Social Theory and Social Structures*, The Free Press of Glemcoe

⁶⁸ Perrow C (1979), *Complex Organizations: A Critical Essay*, 2nd Edition, Random House, New York.

⁶⁹ Jabes J, Aubert N, Gruere J.P, Michel S et Laroche H (1992), *Management aspects humains et organisationnels*, PUF, Paris.

⁷⁰ Dans un environnement stable, avec des tâches répétitives et simples, une production unifiée, des ressources humaines "obéissantes", il était possible de concevoir l'entreprise comme une organisation clos ou sous la forme d'une machine et d'obtenir des résultats très performants en termes du profit.

⁷¹ Les données de la compétition industrielle ont changé : accélération des rythmes de concurrence et d'innovation, complexité des technologies, accroissement continu des niveaux de qualification des salariés, développement exponentiel des informations stockées et traitées, importance de la compétitivité « hors pris, hors coût » (qualité, délai), demande exigeante et personnalisation des produits.

⁷² Morin P (1971), *Le développement des organisations*, Dunod, Paris.

⁷³ Gérer le changement-contrainte, mais d'y ajouter la gestion du changement-objectif.

actions et des comportements aux objectifs de l'entreprise grâce à des outils de communication performants, interactifs et reconnus par tous » (Lorino, 1991)⁷⁴.

Nonobstant, au-delà des nombreux dysfonctionnements engendrés par l'application trop stricte des principes mécanistes dans les entreprises, il faut reconnaître que ce sont les effets du taylorisme qui sont souvent remis en cause et non plus Taylor lui-même (Bartoli et Hermel, 1989)⁷⁵

B- Théories des relations humaines

Le mouvement des relations humaines constitué autour de Mayo (1933)⁷⁶, considère que l'organisation mécaniste de l'entreprise engendre des processus de travail impersonnels. Pour y remédier, il y'a lieu d'intégrer l'individu, comme être social, à l'organisation en modifiant les structures formelles des organisations. Le point de départ est les besoins d'estime et les besoins de réalisation exprimés par les individus (Maslow, 1954)⁷⁷.

Dans le même ordre d'idées, Mc Gregor (1971)⁷⁸, remet en cause l'autorité conçue comme unique moyen de contrôle du comportement humain. Il distingue ainsi deux conceptions de la nature humaine qui sous-tendent les théories organisationnelles, la théorie X et la théorie Y :

- ↳ La théorie X se place dans le cadre d'une organisation classique où l'individu à tendance de refuser le travail et donc à besoin du contrôle et des sanctions.
- ↳ La théorie Y suppose que l'individu ne répugne pas au travail. Par conséquent, l'organisation devra prendre en compte les besoins sociaux d'estime et de réalisation des individus.

A travers des enquêtes, Lickert (1961)⁷⁹ constate que le développement de l'influence des membres d'une organisation les uns sur les autres augmente la productivité. Il préconise, ainsi, un système de gestion participatif reposant sur trois principes : mise en œuvre par les dirigeants de rapports coopératifs ; prise de décision et contrôle en groupe et fixation des objectifs ambitieux pour l'organisation.

Avec le mouvement sociotechnique qui complète le mouvement des relations humaines, les logiques de liberté, d'autonomie, de changement, d'humanité, de créativité et de

⁷⁴ Lorino P (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, Paris.

⁷⁵ Bartoli A et Hermel P (1989), *Le développement de l'entreprise nouvelles conceptions et pratiques*, Economica, Paris.

⁷⁶ Les travaux précurseurs de Mayo ont permis de mettre en évidence l'existence au sein des organisations d'un système implicite de relations et d'interactions, basées sur les comportements et les affinités des individus entre eux. Mayo E (1933), *The social problems of an industrial civilisation*, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston.

⁷⁷ Maslow A (1954), *Motivation and personality*, Harper et Row, New York.

⁷⁸ Mc Gregor D (1966), *Leadership et motivation*, traduction française (1975), Entreprise Moderne d'édition, Paris.
McGregor D (1971), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris.

⁷⁹ Lickert R (1961), *New patterns of management*, Mac Graw Hill, New York. Likert R (1974), *Le gouvernement participatif de l'entreprise* (trad. franç.), Gauthier-Villard, Paris.

démocratie ont prévalu (Perrow, 1973⁸⁰). En effet, l'approche sociotechnique a contribué à montrer en quoi l'efficacité et l'efficience dépendent de l'optimisation conjointe des systèmes social et technique. Ceci dit, le fonctionnement technique⁸¹ se trouvait lié et conditionné par le fonctionnement psychologique et social de l'organisation⁸². Par ailleurs, Cette approche considère qu'il est possible d'élaborer plusieurs scénarios technico-organisationnels à partir d'une même réalité. Seulement, le scénario optimal résulte d'un compromis entre les parties engagées dans la transformation organisationnelle.

L'entreprise considérée comme « système sociotechnique » suppose la prise en compte de la dimension psychosociale dans tout travail productif et la mise en place d'organisation de travail basée sur « la tâche primaire »⁸³ et la participation collective des groupes d'individus (en priorité les salariés). A cet effet, l'analyse sociotechnique indique que l'étape « design » est cruciale : elle détermine les choix d'organisation du travail (l'impact sur l'emploi, le contenu du travail, les relations sociales et l'identité d'appartenance et professionnelle) et la nature des conditions d'accompagnement à la mise en oeuvre du changement technologique. Par conséquent, l'optimisation conjointe nécessite un processus de participation des acteurs de type collaboration négociée à l'étape de design (Fox, 1995⁸⁴).

Si le mouvement des relations humaines, ainsi que son prolongement, ont eu le mérite de développer la recherche sur les modèles d'organisation capables de prendre en compte la malléabilité et les capacités évolutives et créatrices de l'individu, ils présentent cependant une certaine étroitesse : l'aspect humain mis en relief prend un caractère trop exclusif au détriment des autres composantes⁸⁵. Certes, toute organisation a besoin de l'énergie psychologique de ses membres⁸⁶, mais pour permettre à ses membres de parvenir au succès psychologique, l'entreprise doit elle-même être efficace.

Néanmoins les travaux du mouvement des relations humaines, ont été à l'origine du développement de la gestion des ressources humaines qui prône l'augmentation du rendement tout en améliorant la satisfaction du travailleur.

C- Approche historique de l'organisation de l'entreprise

Historiquement les entreprises se sont développées à travers un dynamisme organisationnel, en mettant leur configuration globale au service de leur stratégie⁸⁷. Ainsi,

⁸⁰ Perrow C (1973), "The Short and Glorious History of Organization Theory", in *Organization Dynamics*, Summer.

⁸¹ Utilisation de technologies pour la poursuite des objectifs de la production et de rentabilité.

⁸² Emery F E et Thorsud E (1969), *Industrial democracy*, Tavistock Publications, Londres.

⁸³ Cette expression représente la série d'activités qui constitue un cycle de production global.

⁸⁴ Fox W M (1995), « Socio-technical system principles and guide lines: past and present », in *Journal of applied behavioral science*, vol. 31 (1).

⁸⁵ Savall H (1981), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Dunod, Paris.

⁸⁶ Argyris C (1957), *Personality an organization*, Harper, New York ; (1964), *Integrating the individual and the organization*, Wiley and Sons, New York

⁸⁷ Chandler A.D (1962), *Strategy and structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T Press, Cambridge

l'étude de l'histoire des entreprises menée par Chandler (1962)⁸⁸, vise à mieux saisir le contenu et la logique des formes d'organisation qui caractérisent l'entreprise américaine.

Au centre de l'évolution organisationnelle de l'entreprise se trouvent les « compétences organisationnelles ». Celles-ci sont définies par Chandler (1990)⁸⁹ comme *«les capacités à maîtriser et à mettre en œuvre des innovations en organisation, toujours historiquement datées, et qui se distinguent par le fait qu'elles ont su rompre avec les anciennes routines pour en implanter des nouvelles, adaptées aux marchés et aux caractéristiques institutionnelles des nouveaux environnements concurrentiels et par conséquent, ce sont ces capacités organisationnelles des firmes qui constituent les moteurs de leur compétitivité »*. Ainsi, l'entreprise doit se doter de ces compétences pour entamer un processus de remise en question des normes existantes, et pouvoir ainsi promouvoir l'innovation (Chandler, 1972⁹⁰).

Dans cette optique, la firme moderne est une institution économique complexe regroupant un ensemble intégré d'unités fonctionnelles et opérationnelles, et administrée par une hiérarchie managériale à plusieurs niveaux. Chandler (1962) distingue deux formes organisationnelles types qui se succèdent : l'organisation fonctionnelle centralisée ou « forme U » et l'organisation multidivisionnelle décentralisée ou « forme M ».

L'organisation fonctionnelle centralisée ou «forme U», recouvre un système fonctionnel centralisé construit autour d'une séparation verticale entre les unités opérationnelles et la direction entourée de départements fonctionnels qui supervisent et coordonnent les activités. Ce type d'organisation favorise l'exploitation des économies d'échelle, la division du travail, la communication simple et la rationalisation de la production. Cependant, elle n'atteint le meilleur niveau d'excellence technique que dans un environnement assez stable où l'acquisition d'expérience est un élément clé de compétitivité. De même, la prédominance des procédures et de la hiérarchie limite les possibilités de flexibilité de l'organisation et par là la capacité d'adaptation au changement.

L'organisation multidivisionnelle décentralisée ou «forme M», quant à elle, repose sur un double mouvement de différenciation-intégration, de décentralisation des décisions-concentration du pouvoir : l'entreprise est décentralisée en divisions autonomes spécialisées par lignes de produits ou par régions, où chaque division a sa propre direction et structure fonctionnelle. Au-dessus des divisions, une direction générale qui assure la coordination et la planification de l'ensemble. Ce type d'organisation favorise :

- ↳ Une plus grande flexibilité stratégique permettant la pénétration sur de nouveaux marchés ;

⁸⁸ Chandler A D (1962), op cit

⁸⁹ Chandler A D (1990), *Scale and scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

⁹⁰ Chandler A.D (1972), *Stratégies et structures de l'entreprise*, les éditions d'organisation, Paris.

- ↳ Une mise en œuvre des économies d'échelle et de variété en assurant une meilleure coordination des unités de production ;
- ↳ Une coordination des stades du processus de production par l'intégration verticale ;
- ↳ Une forte mobilisation des responsabilités.

Toutefois, la forme M présente certains inconvénients dont les difficultés de transmission des compétences techniques et de gestion entre divisions. Malgré ceci, Chandler (1990)⁹¹ conclut que les vrais innovateurs, sont les firmes qui ont été les plus rapides et les plus résolues dans le passage à la forme multidivisionnelle.

Si la thèse développée par Chandler introduit une notion de dépendance des transformations de structure de l'entreprise aux modifications de la stratégie, elle-même conçue comme réponse aux changements de l'environnement économique et technologique, l'antithèse présentée par Hall et Saias (1979)⁹² avait pour objet de montrer que le choix de la stratégie n'est pas libre et qu'il est étroitement lié aux structures internes de l'entreprise.

D- Travaux sur la firme japonaise

A l'opposé de l'approche mécaniste qui prône la décomposition des processus productifs en opérations élémentaires simples et indépendantes, le toyotisme (Ohno, 1989⁹³ et 1993⁹⁴) impose une vision globale des processus productifs qui intègrent des opérations interdépendantes, par des relations client-fournisseur, et qui s'élargissent pour englober, en amont, les processus d'approvisionnement et de conception et, en aval, ceux de distribution et de service aux clients.

Trois niveaux dans la transformation organisationnelle qui s'opère avec l'émergence du « toyotisme » :

- ↳ L'usage de nouveaux supports techniques et de concepts logistiques au sein des mêmes concepts généraux ;
- ↳ La mise en œuvre de techniques d'ordonnancement nouvelles (appel par l'aval) avec une relecture des conditions de l'efficacité puisqu'il ne s'agit plus seulement de chercher à maximiser la productivité directe des travailleurs ;
- ↳ L'arbitrage entre internalisation et externalisation.

Il s'agit là d'un renouvellement en profondeur des supports tayloriens classiques de la productivité d'entreprise. Le toyotisme repose sur la combinaison de quatre principes : la production juste à temps, l'automation⁹⁵, le travail en petits groupes et le recours à la sous-

⁹¹ Chandler A D (1990), op cit.

⁹² Hall D J et Saias M A (1979), « Les contraintes structurelles du processus stratégique » in *Revue Française de Gestion* Nov/Déc.

⁹³ Ohno T (1989), *L'esprit Toyota*, Masson, Paris. Original Ohno T (1988), *Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*, Cambridge.

⁹⁴ Ohno T (1993), *Toyota-Productions system*, Frankfurt/M, New York.

⁹⁵ Elle consiste en l'introduction d'un mécanisme d'auto-arrêt en cas de fonctionnement défectueux, cela permet une production sans défaut et une surveillance de plusieurs machines par ouvrier.

traitance. L'objectif fixé est de « produire à bas coût des petites séries de produits variés ». Résultat, une usine mince, transparente et simple tout à fait à l'opposé des l'usine fordienne.

Le juste à temps ou le Kanban⁹⁶ a engendré une révolution dans les techniques d'ordonnancement et d'optimisation du lancement des fabrications qui se fait de l'aval vers l'amont. Ainsi, parallèlement au déroulement des flux réels de la production, des flux inversés d'informations sont réalisés au moyen de « boîtes » sur lesquelles sont apposées des « affiches » limitant le volume des unités à fabriquer⁹⁷.

La ligne intégrée flexible combine les avantages de l'automatisation de la production, de l'optimisation de la circulation (réduction des temps morts) des moyens de travail, de l'emploi de travailleurs temporaires et de l'usage massif des heures supplémentaires.

Le travail en petits groupes, dont les avantages sont : des tâches élargies, la motivation et la mobilisation des compétences des travailleurs pour résoudre les problèmes. Il s'agit d'une réconciliation entre les activités de conception et celles d'exécution.

La sous-traitance, constitue un amortisseur aux variations de marché grâce à la responsabilisation des fournisseurs qui seront enclins à produire à bas coûts, dans les délais impartis, des produits de qualité élevée. Cela engendre la réalisation des gains de productivité et des baisses de prix des composants et une concentration sur le métier de base. La hiérarchie déborde ainsi les frontières de l'entreprise pour y inclure les sous-traitants (réseau pyramidal de Toyota).

Sur les mêmes bases d'analyse, les développements menés par Aoki (1988, 1990, 1991a)⁹⁸ avaient pour but de démontrer que la firme japonaise prendra le relais de la firme américaine, en tant que forme, mieux adaptée aux caractéristiques contemporaines de l'environnement dans lequel les firmes opèrent. Partant, ainsi, de la structure des échanges d'informations⁹⁹, il identifie et oppose deux grands types de firmes : la firme américaine (firme A) et la firme japonaise (firme J)¹⁰⁰.

Selon Aoki (1988), dans un univers incertain, la structure d'information souple et horizontale de la firme « J » est plus efficiente pour plusieurs raisons entre autres :

- ↳ La division du travail dans les ateliers est souple et flexible (la rotation des tâches...) permettant des échanges d'informations de manière plutôt informelle et tacite;

⁹⁶ Le système kanban: un jeu d'étiquettes fixées sur les conteneurs de pièces et qui servent d'ordre de production. Il s'agit de produire les unités nécessaires en quantités demandées au moment requis.

⁹⁷ Beaucoup d'entreprises comptent sur la suppression des gaspillages et dysfonctionnements provoqués par une mauvaise maîtrise des flux pour renforcer, voire restaurer leur rentabilité, et souvent pour conquérir une nouvelle compétitivité. Bécour J-C et Bouquin H (1991), *Audit opérationnel*, Economica, Paris.

⁹⁸ Aoki (1988), *Information, incentives and bargaining in the japanese economy*, Cambridge University Press, New York.

Aoki M (1990), « Toward an Economic Model of the Japanese Firm », in *Journal of Economic Literature*, N°28/1.

Aoki.M (1991a), *Economie japonaise : information, motivations et marchandage*, Economica, Paris

⁹⁹ Cette notion a trait au double processus général de division/Allocation des tâches et des fonctions et de mode de coordination de ces tâches séparées au sein de l'entreprise.

¹⁰⁰ Aoki M(1991b), « Le modèle J », in *Problèmes Economiques*, n° 2225, la Documentation Française.

- ↳ Les procédures sont souples et transfonctionnelles de nature à faciliter la coordination. La présence d'ingénieurs dans les ateliers, la participation des équipes ouvrières aux cercles de qualité... tendent à estomper la rigueur de la séparation entre travail de conception et travail d'exécution. De même que la communication horizontale type "toile d'araignée" facilite la circulation des informations dans les lieux de production et de fabrication ;
- ↳ Le système d'information stratégique s'appuyant sur les bases de données et les réseaux internes facilite la prise des décisions stratégiques en reliant les informations opérationnelles aux informations stratégiques à forte valeur ajoutée ;
- ↳ La passation des contrats de sous-traitance, assurant la souplesse et l'autonomie des différents contractants, ainsi qu'un certain partage des risques entre donneurs d'ordre et sous-traitants.

E- Approches de la contingence

Plusieurs analyses ont été élaborées sur les facteurs de la contingence déterminant la configuration de l'organisation¹⁰¹ notamment : l'approche du choix technique, l'approche par les coûts de transaction et les approches de l'environnement.

1- Organisation et choix technique

Woodward (1965)¹⁰² a pu observer sur la base d'une enquête auprès d'une centaine d'entreprises anglaises que les entreprises les plus performantes sont celles dont les structures se rapprochent le plus des caractéristiques-types de leur catégorie technologique. Ceci dit, la thèse soutenue par Woodward (1965) est qu'une fois le choix technique (la méthode de production) effectué, la structure interne s'impose d'elle-même à l'entreprise, il y'a donc très forte détermination par la technologie. A partir de cette conclusion, elle distingue trois formes d'organisation de l'entreprise (forme militaire, forme fonctionnelle et forme line-staff).

La forme militaire, à composante « artisanale » se caractérise par une structure très centralisée et des règles de décisions très formelles. Elle est le propre de méthodes de production faisant appel à des technologies normalisées servant à la fabrication de produits individualisés. L'offre de production est stricte, l'autorité des décideurs s'exerçant très directement avec des niveaux de décision peu nombreux.

La forme fonctionnelle, associée à des méthodes de production de masse, ayant recours à des technologies très standardisées, fondées sur des processus fortement répétitifs.

¹⁰¹ Selon la théorie de la contingence, les organisations sont des systèmes ouverts, dont la structure interne et le mode de gestion ne sont pas universels mais dépendants des caractéristiques de leur environnement (technologie, stabilité de l'environnement, etc.). Cabin P (dir.), (1999), op cit.

¹⁰² Woodward J (1965), *Industrial organization: Theory and practice*, Oxford University Press, Londres.

La firme s'organise par pôle (ou fonction), il en résulte une structure pyramidale à plusieurs niveaux de décision reliés entre eux par des règles et des normes formelles et explicites.

L'organisation Line-Staff (ou matricielle), qui correspond à des méthodes de production utilisant des technologies avancées et flexibles qui peuvent servir à la fabrication de plusieurs types de produits et qui fait massivement appel au travail d'équipe avec participation active des employés. La qualification des tâches et la rapidité requise dans la prise des décisions imposent une structure décentralisée en pôles (ou divisions) relativement autonomes qui se traduit paradoxalement par le fait qu'il y a peu de niveaux de décision. L'absence de règles strictes conduit à une valorisation très grande de la culture d'entreprise et de la vision organique de la structure.

En confrontant les trois formes organisationnelles, la division du travail et la spécialisation des fonctions atteignent leur sommet avec la forme fonctionnelle. Alors que, la flexibilité de l'organisation est plus forte dans la forme de type line-staff (Ménard, 1990¹⁰³).

2- Détermination par les coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction¹⁰⁴, mise au point par Coase (1937)¹⁰⁵, considère que l'entreprise correspond à un mode de coordination interne qui repose sur une organisation administrative connue sous l'appellation « hiérarchie », alors que le marché repose sur une coordination externe régulée par les prix.

Plus tard, Williamson (1975, 1985 et 1994)¹⁰⁶, a repris le paradigme de Coase (1937) et celui de Chandler (1962)¹⁰⁷, pour montrer que les innovations organisationnelles ont pour finalité la réduction des coûts de transaction. Sa thèse essentielle est que la forme organisationnelle dépend très largement de la stratégie de marché adoptée par les firmes à un horizon relativement long. Ainsi, la structure d'une entreprise de grande taille doit se rapprocher au maximum d'une fédération de petites entités. Les prix de cession internes inférieurs à ceux du marché externe permettent aux entités de céder leurs produits ou services sur un marché interne.

A l'instar d'autres auteurs (Chandler, 1962 ; Woodward, 1965 ; etc.), Williamson (1985)¹⁰⁸ identifie deux grandes structures de base, la forme fonctionnelle et la forme multidivisionnelle. La première forme à l'avantage de la simplicité et du petit nombre de

¹⁰³ Ménard C C (1990), *L'économie des organisations*, La Découverte, 1990.

¹⁰⁴ Les coûts de transaction sont constitués de tous les coûts qu'impose l'accès au marché, tels que les coûts d'information, de négociation, de conclusion de contrats, etc. Leur ampleur influence le choix des entreprises d'opter soit pour la hiérarchie, soit pour le marché.

¹⁰⁵ Coase R H (1937), *The Nature of the firm*, Economica N.S., Paris. Cité par Bergeron S (1998), « L'économie de la firme: introduction aux principales théories » in *Problèmes Economiques* n° 2.591-2.592 du 18 au 25 novembre.

¹⁰⁶ Williamson O E (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.

Williamson O E (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

Williamson O E (1994), *Les institutions de l'économie*, traduction française, InterEditions, Paris.

¹⁰⁷ Chandler A D (1962), op cit.

¹⁰⁸ Williamson (1985), loc cit.

niveaux intermédiaires. Elle bénéficie ainsi d'économies importantes d'échelle et de faibles coûts organisationnels. Ses difficultés sont de trois ordres : la tendance à la perte de contrôle ; la confusion des fonctions stratégiques et opérationnelles ; enfin, la résistance à la diversification dans une structure où les problèmes de coordination deviennent rapidement insolubles.

L'émergence de la forme multidivisionnelle accompagne nécessairement le développement de firmes multi-produits et de grande taille. Une telle organisation présente des avantages évidents de décentralisation et une plus grande flexibilité. Mais, elle engendre des problèmes d'unification des objectifs des participants, et donc de cohérence. De même, les responsables de division ou de fonction à l'intérieur des divisions, ont tendance à développer des réflexes de solidarité face à la direction générale. Cette forme organisationnelle finit par buter sur le manque de coordination, la perte de contrôle et donc sur l'inefficacité.

3– Interaction environnement-organisation

L'environnement de l'entreprise comprend l'ensemble des facteurs externes susceptibles d'exercer une influence significative sur l'évolution et la dynamique de l'entreprise (Collerete et al, 1996)¹⁰⁹. Selon Gilbert et al (1991)¹¹⁰ « *l'environnement d'un système est le milieu par rapport auquel celui-ci évolue. Il se compose des éléments externes avec lesquels le système entretient des contacts* ».

Les théories de l'environnement soutiennent que les organisations devaient faire face à des environnements continuellement en changement et de plus en plus instables (Ansoff 1984¹¹¹, Emery et Trist, 1965¹¹², Fahey et Narayanan 1986¹¹³).

Hannan et Freeman (1977)¹¹⁴ ont décrit la lutte pour l'acquisition des ressources comme la principale activité de l'organisation et ils ont soutenu que les configurations structurelles et stratégiques des firmes étaient déterminées par leur environnement. Cette conclusion a été développée par Miles et Snow (1978)¹¹⁵ qui classent les comportements organisationnels en quatre grandes catégories, chacune exerçant « *une stratégie bien spécifique, en rapport avec le(s) marché(s) choisi(s)* », ainsi qu'avec « *sa configuration particulière concernant la technique, les structures et les processus* » :

¹⁰⁹ Collerette P et Schneider R. (1996), *Le pilotage du changement une approche stratégique et pratique*, Presses de l'Université du Québec, Canada.

¹¹⁰ Gilbert J B Probst Mercier J-Y, Bruggiman O et Rakotobarison A (1991), *Organisation et management tome1 : structurer l'organisation*, Editions d'Organisation, Paris.

¹¹¹ Ansoff I. (1984), *Strategic Management*, Mac Millian, New York.

¹¹² Emery F et Trist E (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", in *Human Relations*, vol.18, 1965

¹¹³ Fahey L et Narayanan V.K. (1986), *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing Co, Saint Paul.

¹¹⁴ Hannan M.T, Freeman J.H (1977), "The Population Ecology of Organization", in *American Journal of Sociology*, Vol.82.

¹¹⁵ Miles R E et Snow C C (1978), *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York.

- ↳ **Le type défenseur**, relatif aux organisations qui perçoivent leur environnement comme stable et pratiquent des prix compétitifs ou bien se concentre sur la qualité. L'efficacité technique est importante, ainsi qu'un contrôle strict de l'entreprise;
- ↳ **Le type prospecteur**, concernant les organisations qui expérimentent régulièrement de nouveaux marchés en accordant la priorité à l'innovation en matière de produits et à la flexibilité en matière de structure. Ces entreprises sont créatrices de changement et d'incertitude pour les firmes concurrentes;
- ↳ **Le type analyste**, combinant les caractéristiques des types précédents et concernant les organisations qui agissent sur deux domaines produit/marché, l'un stable et l'autre turbulent;
- ↳ **Le type réacteur**, relatif aux organisations dont le processus d'ajustement à l'environnement est à la fois inconsistent et instable et qui sont incapables de suivre l'une des trois stratégies cohérentes précitées.

Burns et Stalker (1979)¹¹⁶ rapportent les modélisations organisationnelles à seulement trois modèles suivant les types d'environnements qui les impliquent (Cf. tableau 2).

Tableau n° 2 : Evolution de l'organisation de l'entreprise selon les caractéristiques de son d'environnement

Type d'environnement	Organisation correspondante
Environnement stable caractérisé par des techniques de production maîtrisées et des besoins des consommateurs connus et canalisés.	Modèle mécaniste où l'individu reste un instrument de production.
Environnement moins stable caractérisé par des techniques de production en évolution et des besoins à définir avec le client.	Modèle organique , qui réclame une capacité d'adaptation où les individus s'informent et coordonnent leur activité en dehors du système hiérarchique établi.
Environnement instable où l'innovation est un principe de survie.	Modèle organique très ouvert , qui positionne l'individu dans l'organisation au travers de ses compétences.

Source : Burns et Stalker (1979)

Dans cet ordre d'idées, Lawrence et Lorsch (1989)¹¹⁷, à partir d'une étude approfondie portant sur dix grandes entreprises américaines, ont montré que les entreprises performantes dans des environnements dynamiques sont caractérisées par une grande différenciation entre les unités fonctionnelles, et par des mécanismes d'intégration très élaborés. Dans des environnements stables, les niveaux de différenciation et d'intégration sont au contraire faibles.

Bien que ces études définissent plusieurs environnements, leurs résultats se rejoignent sur un point majeur : Les environnements sont moins stables que dans le passé et les stratégies doivent accorder encore plus d'attention aux changements de ces environnements. L'adaptation serait, donc, un processus dynamique permettant de stabiliser la performance

¹¹⁶ Burns T, Stalker G (1979), *The Management of Innovation*, Tavistock, London.

¹¹⁷ Lawrence P R, Lorsch J W (1989), *Adapter les structures de l'entreprise : Intégration ou différenciation*, les éditions d'organisation, Paris.

de l'organisation et d'améliorer la probabilité de sa survie face aux changements et aux incertitudes de l'environnement (Hrebiniak et Joyce, 1985)¹¹⁸.

Somme toute, *l'entreprise devra mettre en œuvre des stratégies organisationnelles différenciées selon le type d'environnement* (De Bruecker, 1995¹¹⁹). Ainsi, pour comprendre les facteurs qui poussent les entreprises à mettre en œuvre des stratégies adaptatives ou offensives, il convient de caractériser les forces et les contraintes de l'environnement externe des entreprises.

La portée explicative de la théorie de la contingence structurelle, ne saurait faire oublier les débats opposant les théoriciens de la contingence s'agissant de désigner le paramètre contextuel le plus explicatif de la structuration des organisations. Les travaux précurseurs de ce courant ont un caractère statique et déterministe, focalisé sur l'identification des facteurs environnementaux qui façonnent le comportement organisationnel. La principale limite de ces travaux est de surestimer l'aspect d'adaptation réactive au détriment de l'action proactive qui permet aux entreprises d'influencer leur environnement.

Child (1972)¹²⁰ remet en cause le caractère excessivement déterministe des explications avancées par la théorie de la contingence, en posant que *les décideurs possédant et exercent une latitude décisionnelle quant à la détermination de l'environnement dans lequel l'entreprise opérera, aux standards de performance à utiliser et au design structurel à mettre en place. Il s'agit donc d'un choix stratégique ou d'un déterminisme issu des structures cognitives des décideurs*. Selon Child (1972)¹²¹ *une large part de la variance des formes organisationnelles n'est pas attribuable à l'action de facteurs de contingence mais aux préférences de ceux qui sont en position de pouvoir*. C'est ainsi que les "choix stratégiques" sont *in fine* la source directe des variations des structures formelles.

F- Approche configurationnelle

En synthétisant les éléments fragmentés de la théorie de la contingence et en les agençant dans des descriptions multivariées, l'approche configurationnelle (Mintzberg, 1982 ; Miller, 1987 ; Meyer et al, 1993...)¹²² se présente comme la consolidation et le dépassement

¹¹⁸ Hrebiniak L. G., Joyce W. F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", in *Administration Science Quarterly*, vol. 30.

¹¹⁹ De Bruecker R. (1995), *op cit.*

¹²⁰ Child J. (1972), "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice", in *Sociology*, vol. 6, n°1.

¹²¹ Child J. (1972), *loc cit.*

¹²² Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Miller D. (1987), "The genesis of configurations", in *Academy of Management Review*, 12/4.

Meyer A.D, Tsui A.S et Hinings C.R. (1993), "Configurational approaches to organizational analysis" in *Academy of Management Journal*, 36/6.

de cette théorie. Les énoncés les plus connus de configurations organisationnelles¹²³ prennent sens dans la volonté d'expliquer l'efficacité des organisations en faisant une conséquence de la proximité de leur agencement par rapport à tel ou tel idéal-type.

Les travaux entrepris par Mintzberg (1982)¹²⁴ ont montré que l'efficacité d'une organisation dépendait effectivement de la cohérence entre ses structures, sa taille, ses techniques et son environnement. Ainsi, il est logique de dénombrer plusieurs types d'organisation (adhocratie, des formes d'organisations en grappe, en trèfle, fédérales ou bien encore matricielles) qui sont une réponse aux contraintes de l'environnement.

Bien que, l'éventail des solutions structurelles soit large, et plusieurs combinaisons sont possibles, une distinction intuitive est d'opposer les structures «mécanistes rigides» aux structures «organiques souples» (Cf. tableau 3 ci-dessous).

Tableau n° 3 : Différences entre structure mécaniste et structure organique

Structure mécaniste	Structure organique
Spécialisation des tâches au sein du processus interne	Spécialisation des savoirs pour la réalisation de la mission
Tâches stables et explicitement définies	Redéfinition constante des tâches par ajustement et interaction
Responsabilités strictement définies	Responsabilités élargies
Importance de la ligne hiérarchique	Autorité et communication en réseau
Centre d'autorité = sommet hiérarchique	Centre d'autorité = lieu de connaissance
Communications verticales	Communications latérales
Transmissions d'instructions et de décisions	Transmission d'information et de conseil

Source : Barthe J (1995)¹²⁵

La structure mécaniste assure la régularité et la forte cohérence dont elle a besoin par la standardisation, la spécialisation des tâches et le contrôle par la hiérarchie. Alors que, la structure organique, s'adapte à un environnement mouvant, en faisant appel à l'ajustement mutuel, à la formation, voire à la socialisation de ses membres, elle multiplie les liaisons latérales qui permettront la convergence des comportements et l'émergence des innovations.

Pour l'approche configurationnelle, toute organisation est scindée en cinq parties : Un ensemble d'opérateurs qui effectuent le travail directement lié à la mission de l'organisation, c'est le centre opérationnel ; au sommet de l'organisation se trouvent les dirigeants, c'est le sommet stratégique. Pour relier le centre opérationnel au sommet stratégique (diriger les unités, mettre en œuvre la stratégie, résoudre des problèmes...) il faut une ligne hiérarchique. A ces trois composants précités qui forment la **line**, il y a lieu d'ajouter les unités en **staff**:

¹²³ Configuration organisationnelle : alignement des variables stratégiques, structurelles et contextuelles d'une organisation en un tout cohérent, marqué par une congruence naturelle. On parle également de «gestalt» ou «d'archytype». Mintzberg H (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.

¹²⁴ Mintzberg H (1982), loc cit.

¹²⁵ Barthe J (1995), Op cit.

- ↳ La technostructure qui conçoit, met en place et active les différents types de standardisation (bureau des méthodes, service de planification, services de formation) ;
- ↳ Le support logistique qui fournit au reste de l'organisation un ensemble plus au moins étendu des services distincts et des opérations fondamentales (services de la paie, de la facturation, services juridiques, restaurant d'entreprise, standard, etc.).

Les relations entre line et staff sont régies par deux principes : Le principe « scalar », suivant lequel la coordination est assurée par la ligne hiérarchique, et le principe téléologique qui nécessite que l'entreprise soit capable d'élaborer ou de modifier ses buts et ses structures en vue de poursuivre ses finalités¹²⁶. Partant de la décomposition de l'organisation, Mintzberg (1990)¹²⁷ distingue cinq types de configurations organisationnelles :

- ↳ **Organisation simple** dite aussi entrepreneuriale, souvent dominé par un dirigeant unique et omniprésent ;
- ↳ **Bureaucratie mécaniste**, se caractérise par une division de travail poussée, standardisation des procédés de travail, existence d'un staff important et de niveaux hiérarchiques nombreux. Le contrôle du bon fonctionnement passe par le contrôle de l'application stricte des règles et des méthodes;
- ↳ **Bureaucratie professionnelle**, s'appuie sur les compétences des membres de son centre opérationnel et la standardisation des qualifications. Elle a peu de technostructure et pas ou peu de lignes hiérarchiques. En revanche, elle a besoin d'un support logistique important pour exercer les tâches administratives;
- ↳ **Organisation divisionnalisée**, son adoption se justifie par l'hétérogénéité des environnements du marché ;
- ↳ **Adhocratie administrative**, destinée à conduire des activités non répétitives nécessitant du savoir et des compétences multiples. Ainsi, se sont les équipes projets qui prennent en charge l'organisation de travail et parfois leur support logistique.

Toutefois, les organisations concrètes s'approchent de ces types d'organisation, mais ne s'y conforment que partiellement. Trois raisons expliquent cela (Barthe, 1995)¹²⁸ :

- ↳ Les organisations sont confrontées à des contextes qui les conduisent à faire des compromis, tenant de plusieurs configurations ;
- ↳ Les organisations évoluent et passent par des stades intermédiaires ;
- ↳ Les jeux du pouvoir internes engendrent des écarts entre ce qui serait a priori adapté au contexte et les solutions retenues.

¹²⁶ De Brucker (1995), op cit.

¹²⁷ Mintzberg H (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Editions d'organisation, Paris.

¹²⁸ Barthe J (1995), op cit.

Certes, l'évolution temporelle et l'expansion spatiale des méta-modèles productifs, tels que les modèles taylorien/fordien ou ohnien/toyotien, entraînent des modifications substantielles des principes (Gianfaldoni, Guilhon, 1996)¹²⁹, seulement, doit-on introduire la catégorie de modèle productif contextualisé¹³⁰ ?

De même, Mintzberg (1979)¹³¹ affirme que l'aménagement des structures exige de porter une attention particulière aux caractéristiques suivantes : le degré d'hostilité et de stabilité de l'environnement et le degré de complexité et de variété des tâches qui mettent l'organisation en relation avec l'environnement.

Jusqu'à présent, l'ensemble des approches que nous avons présenté avait pour souci majeur d'identifier l'organisation-type permettant à l'entreprise d'être performante. Qu'en est-il alors des approches de diagnostic de l'organisation ?

§2- Approches de diagnostic de l'organisation

Au niveau micro économique, Astley et Van de Ven (1983)¹³² ont identifié deux perspectives d'analyse des organisations :

- ↳ Vision « systémique/structurelle » : l'essentiel de ce qui se produit dans une organisation est le résultat de forces impersonnelles ; la structuration de l'organisation est le produit d'impératifs fonctionnels et les changements ou les adaptations sont commandés par des forces exogènes ;
- ↳ Vision « choix stratégique » : la vie de l'organisation, ses caractéristiques et son agencement, sont modelés par les intentions et actions des individus, plus particulièrement ceux qui détiennent le pouvoir et exercent des choix délibérés rationnels.

Outre l'approche systémique et l'approche stratégique il y a lieu d'ajouter une troisième approche non moindre celle culturelle. Chacune de ces approches essaye d'apporter des explications aux raisons d'être des modes d'organisation des entreprises et des caractéristiques de leur évolution.

A- Approche systémique

Le point de départ de cette approche est la définition du « système ». Ainsi, Plusieurs définitions ont été avancées dont les plus importantes sont celles du tableau 4 ci-après.

¹²⁹ Gianfaldoni P et Guilhon B (1996), « Coopération industrielle et théorie de la firme-réseau: une perspective historique et spatiale », Dans *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, (dir.) Ravix J-L, CNRS éditions, Paris.

¹³⁰ Le modèle productif contextualisé est défini comme un système intermédiaire correspondant à une configuration temporelle temporaire ou à une figure particulière d'un méta-modèle (voir à une configuration mixte en voie de construction).

¹³¹ Mintzberg H (1979), *The structuring of organizations*, McGraw Hill ; traduction française (1982): *Structure des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

¹³² Astley W G et Van de Ven A H (1983), « Central perspectives and debates in organization theory », in *Administrative Science Quarterly*, n° 28, cités par Desreumaux A (1998), *op cit*.

Tableau n° 4 : Différentes définitions du système

Auteur	Définition du système
Von Bertalanffy (1973) ¹³³	Ensemble d'unités en interrelations mutuelles.
De Rosnay (1975) ¹³⁴	Ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but.
Lesourne (1976) ¹³⁵	Ensemble d'éléments liés par un ensemble de relations.
Morin (1977) ¹³⁶	Unité globale organisée d'interrelations entre éléments, actions ou individus.

Source : adapté de Durand (1979)¹³⁷

Des définitions précitées et des travaux de Le moigne (1973)¹³⁸ et Durand (1979)¹³⁹, un système peut être décrit sous deux aspects complémentaires :

- ↳ Un aspect structurel, qui renferme quatre composantes (une frontière plus ou moins perméable qui sépare le système de son environnement, des éléments dénombrés et classés, un réseau de transport et de communication et des réservoirs de stockage) ;
- ↳ Un aspect fonctionnel, qui comporte alors : des flux de natures diverses, des centres de décision et des boucles de rétroaction.

Dans cette optique, « l'entreprise peut être considérée comme un système organisé, ouvert et finalisé... Elle fait partie d'un système social plus vaste et cherche à satisfaire les besoins du système social (en particulier les besoins de survie et d'adaptation) en définissant bien l'interdépendance de ses composantes et en transformant efficacement les flux » (Leurion, 1995)¹⁴⁰.

Lesourne (1976)¹⁴¹ montre qu'il n'existe pas de modèle idéal et que l'entreprise passe au cours de sa croissance par plusieurs stades correspondant chacun à un type d'organisation particulier :

- ↳ **La petite équipe**, dirigée par un chef qui prend toutes les décisions et détient toute l'information disponible sur l'environnement et le fonctionnement interne ;
- ↳ **L'entreprise de petite taille** dont la structure est de type fonctionnel et où le chef est contraint de déléguer;
- ↳ **L'entreprise de type divisionnel**, dans laquelle la décentralisation permet aux collaborateurs de recevoir des responsabilités plus étendues portant sur des programmes de production;
- ↳ **L'entreprise de type créatif**, comprenant un groupe responsable d'innovation et du lancement d'activités nouvelles.

¹³³ Bertalanffy V (1973), *General system theory*, traduction française, Dunod, Paris.

¹³⁴ De Rosnay J (1975), *Le macroscopie vers une vision globale*, Le Seuil, Paris.

¹³⁵ Lesourne J (1976), *Les systèmes du destin*, Dalloz, Paris.

¹³⁶ Morin E M (1977), *La méthode, la nature de la nature*, Le Seuil, Paris.

¹³⁷ Durand D (1979), *La systémique*, Presses Universitaires de France (Que sais-je), Paris.

¹³⁸ Le Moigne J. L (1973), *Analyse systémique*, Presses universitaires de France, Paris.

Le Moigne J L (1990), *La Modélisation des systèmes complexes*, Dunod, Paris.

¹³⁹ Durand D (1979), *loc cit*.

¹⁴⁰ Leurion R. (1995), *Economie générale : économie et organisation des entreprises*, Foucher, Paris.

¹⁴¹ Lesourne (1976), *op cit*

Le passage d'un stade à un autre résulte généralement d'un processus de crise au cours de laquelle des tensions mettent en cause la structure en place. Cependant, cette évolution à travers une série de crises-restructurations ne peut se produire lorsque la contrainte extérieure du marché est inexistante et l'organisation de l'entreprise tend vers un processus de bureaucratisation.

Selon les tenants de l'approche systémique les seules mesures efficaces contre le phénomène de bureaucratisation sont les suivantes : la décentralisation, une meilleure circulation de l'information, la participation du personnel aux activités et à la prise de décision.

D'une façon générale, la vision systémique apporte à l'entreprise une dimension d'anticipation, dans ce qu'elle suppose de contacts rapprochés avec son environnement et ses structures internes, et une dimension d'efficacité, dans la mesure où cette vision englobe des paramètres techniques, économiques et socioculturels, reliés et interdépendants les uns des autres. De ce fait, les changements, dans les comportements de l'entreprise-système, doivent être progressifs.

Cependant, la principale reproche à l'analyse systémique c'est quelle tend à faire de l'environnement le déterminant absolu de l'état de l'entreprise-système. A cet égard, l'analyse stratégique tente de compléter l'analyse systémique en précisant que les structures et le fonctionnement des entreprises résultent des décisions, des comportements et des relations des acteurs.

B- Approche stratégique

L'approche stratégique suggère que l'efficacité d'une organisation résulte d'un juste équilibre des relations de pouvoir entre les principaux groupes d'acteurs en présence. Ce qui signifie qu'un changement non géré, au sens des relations de pouvoir, produit un déséquilibre entre les acteurs et il en résulte potentiellement un déplacement de but quant à la transformation organisationnelle (Crozier et Friedberg, 1977)¹⁴².

Le principe de base de l'analyse stratégique est que les individus ou les groupes des acteurs, sont capables de se comporter avec liberté et rationalité (chaque acteur poursuit sa stratégie dans l'organisation) en vue d'atteindre des objectifs propres. Ainsi, la stratégie est tributaire des propres capacités de l'individu et des contraintes organisationnelles. Le comportement de l'acteur s'insère ainsi dans un contexte d'interdépendances avec d'autres acteurs.

Crozier et Friedberg (1977)¹⁴³ distinguent quatre zones qui peuvent être des sources de pouvoir pour les acteurs qui les contrôlent : une compétence particulière spécialisée ; les

¹⁴² Crozier M et Friedberg E (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.

¹⁴³ Crozier M et Friedberg E (1977), op cit.

relations organisation-environnement ; la circulation des informations et l'utilisation des règles organisationnelles.

L'organisation structure le champ dans lequel se jouent ces relations de pouvoir, mais à aucun moment elle ne les détermine. Ceci dit, l'organisation existe à travers les acteurs qui la construisent et à travers leur stratégie. Il en résulte que « *la performance est comme un puzzle dont chacun possède une pièce qu'il ne peut pas ou qu'il ne veut pas communiquer aux autres. La seule façon de reconstruire le puzzle c'est que chacun pose sa pièce au bon endroit : gestion participative* » (Lorino, 1991)¹⁴⁴. Mais, encore faut-il pour instaurer une gestion participative de posséder une culture d'entreprise favorable à cet égard ?

C- Approche culturelle

La large conquête des marchés mondiaux par les firmes japonaises a éveillé l'intérêt pour la culture d'entreprise¹⁴⁵ et a donné naissance à de nombreux travaux théoriques (Lee, 1980¹⁴⁶; Ouchi, 1981¹⁴⁷; Peters et Waterman, 1982¹⁴⁸, D'Iribarne, 1989¹⁴⁹, Morin, 1996¹⁵⁰). Cette dernière s'est donnée un nouvel essor avec le développement de la qualité totale via les cercles de qualité et les systèmes de production au juste-à-temps (Ishikawa, 1976¹⁵¹ ; Crosby, 1979¹⁵²; Deming, 1988¹⁵³; Juran, 1983 et 1989¹⁵⁴).

Du moment que l'entreprise est un système ouvert, il serait normalement admis qu'elle échange aussi avec son environnement des processus culturels. Ainsi, D'Iribarne et al (1997)¹⁵⁵ estiment que les relations hiérarchiques directes et fortes qui régissent la structure bureaucratique sont d'une certaine manière la reproduction des structures traditionnelles (famille, village...). Ainsi, la culture d'une entreprise reste à l'image de son environnement immédiat, c'est-à-dire qu'elle est le fruit des traditions et des coutumes inscrites dans la

¹⁴⁴ Lorino P (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, Paris.

¹⁴⁵ Schein (1965) définit la culture organisationnelle comme « le modèle constitué par des hypothèses de base qu'un groupe donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, hypothèses qui se sont révélées assez opérantes pour être considérées comme valides et donc susceptibles d'être enseignées aux nouveaux membres comme la juste manière de percevoir, de penser et de sentir en rapport avec ces problèmes ». Les hypothèses de base, prises en compte par Schein (1965) sont les représentations mentales ou sociales, les valeurs, les normes et rites qui modèlent le cadre de référence de l'entreprise et assurent la cohésion de l'ensemble. Schein E (1965), *Psychologie des organisations*, Prentice Hall, New York; traduction française (1971), Hommes et Techniques, Paris.

¹⁴⁶ Lee J A. (1980), *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions*, Athens: Ohio University Press.

¹⁴⁷ Ouchi W G (1981), *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading, MA: Addison-Wesley.

¹⁴⁸ Peters T J et Waterman R (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York. Traduction française : *Le prix de l'excellence*, 1983, InterEditions, Paris.

¹⁴⁹ D'Iribarne P (1989), *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris.

¹⁵⁰ Morin E M (1996), *Psychologies au travail*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal.

¹⁵¹ Ishikawa K (1976), *Guide to Quality Control*, Asian Productivity Association.

¹⁵² Crosby P B (1979), *Quality is Free*, MacGraw-Hill, New York.

¹⁵³ Deming W.E (1988), *Qualité la révolution du management*, Economica, Paris.

¹⁵⁴ Juran J M (1983), *Gestion de la qualité*, AFNOR gestion, Paris.

Juran J M (1989), *Planifier la qualité*, AFNOR Gestion, Paris.

¹⁵⁵ D'Iribarne P, Henry A, Segal J P, Chevrier S et Globokar T (1997), *Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris.

culture nationale ou régionale. Il en résulte en fin de compte, que l'étude d'une entreprise est dépendante de la perception culturelle que l'on a de son environnement.

Sur un autre plan, Sainsaulieu (1972¹⁵⁶, 1987¹⁵⁷) montre que l'organisation est pour ses membres un lieu d'apprentissage culturel. L'enjeu de cet apprentissage, pour l'organisation, est l'accès à l'identité. L'individu ne s'approprie pas seulement des représentations, des valeurs et des normes sociales, il acquiert aussi une reconnaissance ou non-reconnaissance sociale qui va modifier l'image qu'il se fait de lui-même.

D'après les travaux de Sainsaulieu (1972, 1987) sur l'apprentissage culturel et de Eraly (1989)¹⁵⁸ sur la structuration des organisations, on déduit qu'une entreprise représente dans les faits un groupe de personnes ayant appris à collaborer et, dans cette perspective, un changement radical¹⁵⁹ ne peut avoir qu'un effet destructif sur ces relations de collaboration basées sur la confiance et le temps.

Les travaux des théoriciens qui ont analysé la culture d'entreprise ont mis l'accent sur différents facteurs culturels de performance :

- ↳ Leadership de la direction ;
- ↳ Développement de l'esprit pragmatique, primauté à l'action, droit à l'erreur, souci d'expérimentation ;
- ↳ Motivation sur des valeurs clés peu nombreuses et partagées ;
- ↳ Exaltation de l'autonomie et de l'esprit novateur ;

Ainsi, l'entreprise, si elle se veut cohérente et efficace, se doit d'être conçue et pensée sur des valeurs partagées. La culture reste donc le ciment fondateur d'une idéologie et d'une organisation performante.

Si nous voulons résumer les apports des différentes théories d'organisation telles que nous venons de les présenter, nous pouvons dire que :

- ↳ Les modèles d'organisation idéale fournissent les structures formelles ;
- ↳ Le mouvement des relations humaines fait prendre conscience du facteur humain et de sa mobilisation;
- ↳ L'approche historique rend compte de l'évolution et la dynamique organisationnelle des entreprises ;
- ↳ Les théories de la contingence et des configurations organisationnelles soulignent la grande diversité des modes d'organisation des entreprises suivant les facteurs sous-jacents leur apparition;

¹⁵⁶ Sainsaulieu R (1972), *Les relations de travail et l'ue ???*, Les Editions d'Organisation, Paris.

¹⁵⁷ Sainsaulieu R (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.

¹⁵⁸ Eraly A (1989), *La structuration de l'entreprise: la rationalité en action*, Presses de l'Université Libre de Bruxelles, Bruxelles.

¹⁵⁹ Un changement radical, a pour objectif de révolutionner toute l'organisation existante. Voir notamment les travaux de Tushman et Romanelli (1985), *Executive leaderships*, Edition d'organisation, Paris.

Miller et Friesen (1984), *Organizations: A quantum view*, Englewood cliffs (NJ), Prentice – Hall.

↳ L'analyse systémique, l'analyse stratégique et l'analyse culturelle permettent de comprendre les fonctionnements organisationnels.

L'efficacité d'un mode d'organisation dans un environnement donné se juge par ses performances de productivité en termes de gestion et de satisfaction des attentes des collaborateurs (projet social) et des clients (besoin de consommation) et en termes de prestations (adaptation des produits, des structures, des processus, des personnes et du système de direction). ***Nous concluons qu'une entreprise ne peut ignorer la finalité de son fonctionnement et les multiples aspects de ce fonctionnement d'où la nécessité de s'organiser, d'organiser, de désorganiser et de réorganiser un cadre propice de performance. Ceci nous conduit à se demander sur les différentes stratégies organisationnelles qui s'offrent à l'entreprise.***

Section2- Typologie des stratégies organisationnelles

Depuis quelques années de profondes mutations dans l'organisation des entreprises apparaissent sous la forme de réseaux, de management des compétences et des connaissances, de management horizontal, d'organisation virtuelle, de coopération, etc. Deux tendances lourdes caractérisent ces différents changements organisationnels : l'explosion interne et externe des frontières de l'entreprise et l'émergence d'un management transversal¹⁶⁰.

Sur le plan interne, les traditionnelles fonctions verticales sont remises en cause par la multiplication des groupes projet, des structures matricielles, des travaux de groupes virtuels. Les cloisonnements verticaux éclatent également sous la pression de l'Intranet qui conduit les membres de l'entreprise à travailler ensemble indépendamment des localisations organisationnelles, hiérarchiques et géographiques. Sur le plan externe, les frontières de l'organisation sont mises à mal tant par l'échange de données informatisées que par les diverses formes de coopérations inter-firmes et de partenariat qui se développent. De ce fait, l'organisation traditionnelle, unitaire, centrée sur les produits cède sa place à de nouveaux types d'organisation issus de stratégies organisationnelles proactives¹⁶¹.

C'est ainsi que divers courants de recherche convergent pour mettre en évidence l'émergence d'entreprises organisées de manière nouvelle (Feneuille 1990¹⁶²; Marmonier et Thiéart 1993¹⁶³; Midler, 1993¹⁶⁴; David, 1995¹⁶⁵). S'il est désormais clair que le changement

¹⁶⁰ Le management transversal privilégie le caractère horizontal des échanges d'information et la coordination horizontale globale des flux de marchandises ; le développement de structures temporaires par projets et la gestion par les processus

¹⁶¹ Une stratégie organisationnelle complexe sera davantage de nature proactive, incluant donc une dimension temporelle (stratégie à moyen ou long terme).

¹⁶² Feneuille S (1990), "A network organization to meet the challenges of complexity" in *European management journal*, vol 8, n°3, sept.

¹⁶³ Marmonier L et Thiéart R A (1993), « Les nouveaux problèmes de structure et de gestion des entreprises » in *Cahiers de DMSP*, n°220, oct.

¹⁶⁴ Midler C (1993), *L'auto qui n'existait pas, Management des projets et transformation de l'entreprise*, Interéditions, Paris.

organisationnel est devenu une nécessité pour nombre d'entreprises, beaucoup de questions se posent quant à la méthode à adopter pour y parvenir. De nombreuses stratégies organisationnelles ont été proposées pour venir en aide aux dirigeants (remaniement, réorientation, restructuration, etc.) que nous essayerons de classer selon trois grandes catégories : participatives, de flexibilité et relationnelles.

§1- Stratégies organisationnelles participatives

Selon Crozier (1979)¹⁶⁶, la stratégie à adopter pour un « nouveau développement » est fondée notamment sur l'utilisation de ressources humaines, mais s'appuie également sur trois autres éléments :

- ↳ Le développement d'une capacité à différencier les individus, les situations, les relations (à la fois comme but et comme moyen d'action) ;
- ↳ Le rejet total du modèle bureaucratique¹⁶⁷ de gestion ;
- ↳ L'investissement intellectuel qui permet de mieux comprendre la complexité du système.

Ainsi, les stratégies participatives, qui sous-entendent de nouvelles formes d'organisation interne (De Nanteuil, 1998)¹⁶⁸, mettent l'accent sur la coordination des activités et permettent aux salariés d'être en mesure de faire valoir un point de vue sur l'ensemble des facteurs qui affectent les conditions de réalisation de leurs activités. Dans cette optique, l'entreprise devra mettre l'accent sur la mobilisation de ses ressources humaines et devenir une organisation aux forces de l'intelligence humaine (Sérieyx, 1993¹⁶⁹; Quinn, 1992¹⁷⁰). Or, une telle mobilisation impose la connaissance de son savoir-faire et de son savoir-satisfaire clairement définis et une planification stratégique dont chaque employé serait "partie-prenante". A cet égard, deux stratégies méritent d'être analysées : organisation-qualité et organisation apprenante.

A- Organisation-qualité

L'importance accordée à la qualité entraîne une certaine dématérialisation de la production, illustrée par le passage d'une entreprise comme organisation productive autour d'actifs physiques, à une entreprise comme articulation de savoir-faire engendrant une capacité de production.

¹⁶⁵ David A (1995), *RATP : la métamorphose, réalités et théorie du pilotage du changement*, Interédition, Paris.

¹⁶⁶ Crozier M (1979), *On ne change pas la société par décret*, Grasset.

¹⁶⁷ L'organisation bureaucratique fermée sur elle-même ne tient pas compte des influences de l'environnement avec ses structures formalisées, un cloisonnement des fonctions, des secteurs, une coordination procédurière, Hiérarchique. Les décisions sont définies dans le cadre d'un organigramme vertical. Raynal S (2000), *Le management par projet*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris.

¹⁶⁸ De Nanteuil M (1998), *Agir sur la participation des salariés aux changements du travail une contribution au dialogue social*, Editions Liaisons, ANACT

¹⁶⁹ Sérieyx H (1993), *Le Big Bang des organisations*, Calmann-Lévy, Paris.

¹⁷⁰ Quinn J B (1992), *Intelligent Enterprise*, Free Press, New York. Traduction française: Quinn J B (1994), *L'entreprise intelligente*, Dunod, Paris.

Depuis les années quatre-vingt, on parle désormais de qualité totale¹⁷¹ définie comme « *l'adaptation permanente des produits et services aux attentes des clients et à leur évolution, par la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise* » (Laboucheix et al, 1990)¹⁷². En ce sens, la qualité totale est la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise, qu'il s'agisse du management et techniques de gestion, des technologies, de l'organisation, des relations et des conditions de travail, etc. « *L'enjeu se situerait moins au niveau purement technique de qualité qu'au niveau organisationnel d'élimination des dysfonctionnements hérités du modèle taylorien* » (Ingham, 1995)¹⁷³.

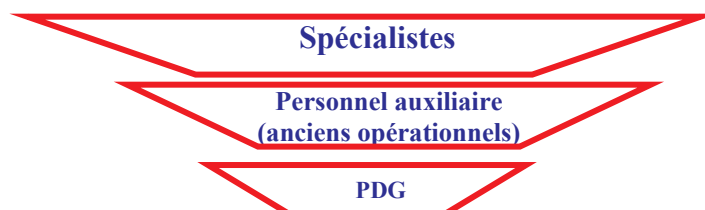
Figure n° 2 : Horizontalisation de l'organisation de l'entreprise

Source : Laflamme et Baillargeon (1995)¹⁷⁷

¹⁷¹ Cette notion est apparue aux Etats Unis en 1961 sous l'appellation « Total Quality Control » Feigenbaum A.V (1961), *Total Quality Control*, McGraw-Hill, New York. Feigenbaum A.V. (1984), *Comment appliquer le contrôle total de la qualité*, Les Editions de l'Entreprise S.A, Tomes I et II, Strasbourg.

(Quinn et al, 2001)¹⁷⁸ ou un renversement de la pyramide hiérarchique envers le client (Laflamme et Baillargeon, 1995)¹⁷⁹.

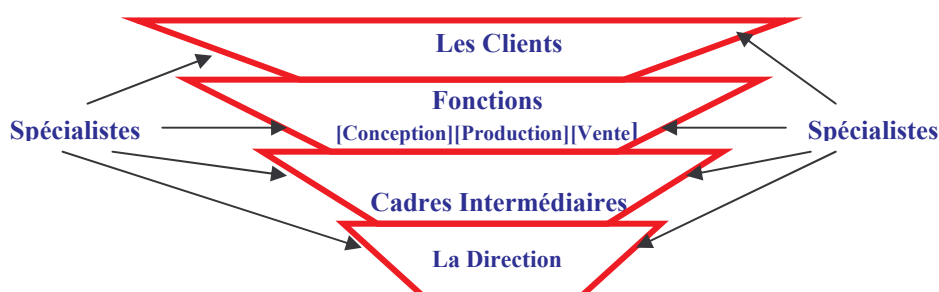
Figure n° 3 : L'organisation inversée



Source : Quinn et al (2001)

Retourner la pyramide pour placer le client au sommet permettra aux salariés d'être plus proches de celui-ci, et par conséquent de détenir un pouvoir de décision direct, sans être contraints d'attendre l'aval de leur supérieur.

Figure n° 4 : la pyramide renversée de l'entreprise moderne



Source : Laflamme et Baillargeon (1995)

Ainsi, la stratégie de la qualité totale implique un enrichissement vertical des tâches des employés dans un contexte de flux souvent dépersonnalisé, où chaque personne devienne «un maillon indispensable» de la chaîne qualité¹⁸⁰. L'employé « cogestionnaire » jouera deux rôles :

- ↳ Agent de planification et de contrôle, qui vise à bien faire du premier coup l'ensemble du travail;
- ↳ Personne-Ressource, qui joue un rôle dans l'analyse des problèmes et la recherche de leurs solutions.

Ce dernier rôle se concrétise, selon Juran (1989)¹⁸¹, grâce au travail au sein des « équipes qualité » : les cercles de qualité « C.Q »¹⁸² et les groupes d'amélioration qualité « G.A.Q »¹⁸³.

¹⁷⁸ L'organisation inversée met au sommet les spécialistes capables de proposer des solutions sur mesure aux clients. Dans une telle organisation la direction générale se retrouve en bas de la pyramide (exemple : entreprise innovante). Quinn J B, Anderson Ph et Finkelstein S (2001), « La gestion du capital intellectuel : comment tirer le meilleur parti des meilleurs » dans *Le knowledge management*, in Harvard Business Review, Editions Horizons, Paris.

¹⁷⁹ Laflamme M et Baillargeon L (1995), op cit.

¹⁸⁰ Bernard M. (1991), « Motorola : la rentabilité passe par la qualité totale », in *Revue de Gestion*, volume 16 n°1, février.

¹⁸¹ Juran J M (1989), op cit.

¹⁸² Le C.Q est constitué d'un groupe d'employés volontaires (entre 3 et 15) d'un même secteur d'activités et de leurs supérieurs immédiats. Le cercle de qualité choisit lui-même les problèmes à analyser suivant une démarche de solution de problèmes. Chevalier F (1991), *Cercles de qualité et changement organisationnel*, Economica, Paris.

Une autre approche est celle des groupes-compétences, dont les membres sont temporairement affectés à des équipes-projets et des équipes-produits pour y apporter les compétences¹⁸⁴, coordonner le recueil d'expertise sur le terrain et l'extraction des enseignements qu'on peut retirer des projets, formaliser et développer les compétences, et jouer un rôle d'impulsion et de formateur dans la diffusion des compétences (Métais¹⁸⁵, 1997). Ces modes d'organisation en équipes sont souvent créés en fonction d'un raisonnement stratégique : pour harmoniser et améliorer les compétences collectives des fonctions, de façon à atteindre les objectifs venant des processus stratégiques. Des modes d'organisation de cette nature on les trouve déjà dans une large mesure dans la technostructure et dans la bureaucratie professionnelle de Mintzberg (1979)¹⁸⁶.

Seulement l'adoption d'une stratégie de qualité totale exige l'amélioration du niveau de formation des employés dans l'entreprise, de manière à ce qu'il y ait de plus en plus de gens capables de penser dans l'organisation et de penser l'organisation (Louart, 1996¹⁸⁷). En outre, cette stratégie ne sera complète que s'elle favorise la mise en œuvre de la maintenance totale et de la gestion juste à temps¹⁸⁸ et que tous les salariés et les fournisseurs doivent se responsabiliser pour le respect des normes juste à temps (Lorino, 1991)¹⁸⁹.

B- Organisation qualifiante ou apprenante

A la frontière entre organisation et gestion des ressources humaines se trouvent les classifications fondées sur les compétences, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, la formation et la socialisation, l'empowerment et l'organisation qualifiante. Cette dernière a été explicitée, grâce notamment aux travaux d'approfondissement conduits, par Parlier et al (1997)¹⁹⁰, Sauret (1989)¹⁹¹ et par Zarifian (1990¹⁹², 1992¹⁹³ et 1994¹⁹⁴).

¹⁸³ Le G.A.Q C'est une équipe de personnes composée de cadres de spécialistes de différents secteurs et désignés en fonction de leurs compétences pour résoudre des problèmes auxquels la direction donne la priorité, en vue de l'amélioration de la qualité. Les correspondants qualité ou les groupes d'action qualité (GAQ) sont autant de relais dans l'organisation sur lesquels une direction de la qualité rattachée à la direction générale peut s'appuyer.

¹⁸⁴ La compétence est définie comme aptitude à combiner des ressources pour mettre en œuvre une activité ou un processus d'action. Elle ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser mais dans la mobilisation même de ces ressources. Le Boterf G (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Editions d'Organisation, Paris.

¹⁸⁵ Métais E (1997), *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel des entreprises : les enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise*, thèse, IAE d'Aix-Marseille.

¹⁸⁶ Mintzberg H (1979), *op cit*.

¹⁸⁷ Louart P (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles » in *Revue Française de Gestion*, janv.-fév.

¹⁸⁸ Le juste à temps permet d'alléger des stocks et des en-cours de fabrication, de mieux maîtriser la qualité. La diminution du stock resserre les écrous et transforme l'entreprise en un milieu tendu, où toute secousse (problème de qualité, panne de machine, retard, conflit social) se propage rapidement. Il suffit d'une perturbation dans la ligne pour que le désordre s'installe de bout en bout.

¹⁸⁹ Lorino P (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par activité*, Dunod, Paris.

¹⁹⁰ Parlier M, Perrien C et Thierry D (1997), « L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après », in *Revue Française de gestion*, n°116, Novembre – Décembre.

¹⁹¹ Sauret C (1989), « Les organisations qualifiantes, processus de développement de compétences professionnelles » in *Etude d'entreprise et personnel*.

¹⁹² Zarifian Ph (1990), *La nouvelle productivité*, Editions L'Harmattan, Paris.

¹⁹³ Zarifian Ph (1992), « Acquisition et reconnaissances des compétences dans une organisation qualifiante » in *Education permanente*.

Sauret (1989) avait proposé une première conceptualisation de l'organisation qualifiante, qu'il définissait comme une organisation qui vise un double objectif, produire un résultat économique direct et susciter l'émergence de compétences nouvelles ou complémentaires de la part des salariés. Le propre d'une organisation qualifiante est donc d'établir et d'utiliser de manière volontaire et explicite le lien étroit existant entre l'organisation du travail et les compétences professionnelles dans une dynamique de développement.

Dans le même ordre d'idées, Zarifian (1992, 1994) montra que « l'organisation du travail ne devenait qualifiante qu'à partir du moment où des choix sont à faire, des propositions sont à élaborer et un parti est à prendre pour guider l'activité professionnelle ». Quatre principes caractérisent l'organisation qualifiante :

- ↳ Une conception de l'organisation fondée sur la capacité de faire de tout événement une occasion d'apprentissage individuel et collectif ;
- ↳ Une communication active¹⁹⁵ autour d'une responsabilité sur des objectifs de permanence et des évaluations d'organisation ;
- ↳ Développement d'un espace autonome d'explication de la stratégie de l'entreprise, afin de susciter des choix liant directement décision et action ;
- ↳ Dynamisation du contenu de la compétence professionnelle¹⁹⁶.

La réussite d'une organisation qualifiante nécessite la réunion des conditions de fonctionnement suivantes :

- ↳ Des salariés autonomes capables d'apprendre¹⁹⁷ dans et par le travail, de transférer ce qu'ils ont appris et de faire face à l'imprévu et l'incertain ;
- ↳ L'enrichissement du contenu de travail, vers plus de polyvalence naturelle, obtenu par le développement de la poly-fonctionnalité ;
- ↳ La réactivité¹⁹⁸ de chacun des membres de l'organisation à la variation d'indicateurs socio-économiques mis à sa disposition ;
- ↳ Une connaissance opérationnelle de la stratégie, ce qui implique un nombre réduit d'échelons hiérarchiques permettant une déclinaison aisée de celle-ci par l'encadrement, en toute cohérence, sans trop de contrôle hiérarchique, dans des plans d'actions et dans des flux rapides d'information ;

¹⁹⁴ Zarifian Ph (1994), *Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel*, L'Harmattan, Collection pour l'emploi, Paris.

¹⁹⁵ Signifie apprendre par une régulation constante, par un contact social et par une coopération.

¹⁹⁶ C'est à dire permettre aux salariés de s'investir dans des projets d'amélioration permanente de leur outil ou de leur sphère de travail, de telle sorte qu'ils puissent eux-même se projeter dans l'avenir, penser leur savoir non comme un stock de connaissances à préserver, mais comme une compétence opérationnelle, à la fois personnelle et engagée dans un processus collectif.

¹⁹⁷ Apprendre, c'est avant tout surmonter les obstacles à l'apprentissage, c'est remédier à la fragmentation. Les organisations, dans lesquelles toute fragmentation, tout esprit de compétition et toute attitude réactive auront cessé, s'ouvrent à l'intelligence créative. Kofman F et Senge P M (1993), "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, automne.

¹⁹⁸ Cette réactivité est forte quand il y a des indicateurs immédiatement disponibles pour chaque membre de l'organisation, et en relation avec sa mission.

- ↳ Des principes de fonctionnement dynamique, définis à un niveau général et suffisamment simple pour permettre une appropriation par tous les membres.

Le complément de l'organisation qualifiante est l'organisation apprenante que Pedler et al (1991)¹⁹⁹ définissent comme une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement grâce notamment à : l'élaboration d'une vision partagée, la pensée systémique, la maîtrise personnelle, la clarification des modèles mentaux et l'apprentissage en équipe (Senge, 1990²⁰⁰ ; Senge et al, 1994²⁰¹). Ceci dit, les traits de l'organisation apprenante (Cf. annexe 2) vont dans le sens de la sagesse systémique (Bateson, 1972)²⁰².

L'accent mis sur la qualification et l'apprentissage contribue à créer un nouveau type d'organisation plus humaine. Qu'on l'appelle «excellente», «de troisième type», «en éveil» ou «apprenante», ce sera encore une firme dans laquelle les relations et les règles du jeu auront changé radicalement²⁰³ et où les travailleurs ne doivent plus être considérés comme des facteurs de coût mais comme des alliés dont on souhaite leur engagement et leur intelligence. Toutefois, un véritable changement dépend aussi des transformations dans les images et dans les valeurs qui guident l'action et créent la réalité (Kim, 1994²⁰⁴ ; Senge, 1990²⁰⁵).

§2- Stratégies organisationnelles de flexibilité

La flexibilité constitue un facteur clé de succès voir même de survie (STRATEGOR, 1988)²⁰⁶ pour les entreprises. Selon Piore et Sabel (1989)²⁰⁷, elle est la capacité de la firme à s'ajuster à des changements continus sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence (Boyer et Equibey, 2000)²⁰⁸. Selon Glinier (1984)²⁰⁹, la flexibilité peut être interne ou externe à l'entreprise :

- ↳ Flexibilité interne, via l'aménagement du temps de travail (modulation des horaires) et la flexibilité des compétences (polyvalence, poly-compétence, mobilité interne) ;
- ↳ Flexibilité externe, par recours à la sous-traitance, l'appel à une main d'œuvre extérieure à l'entreprise (emploi temporaire ou emploi partagé).

¹⁹⁹Pedler M J, Burgoyne J G et Boydell T H (1991), *The Learning Company*, New York: McGraw-Hill.

²⁰⁰ Senge P M (1990), loc cit.

²⁰¹ Senge P M, Roberts C, Ross R B, Smith B J et Kleiner A (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.

²⁰² Bateson G (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, Ballantine Books, New York. Traduction française (1977): *Vers une écologie de l'esprit*, Editions du Seuil, Paris.

²⁰³ Une organisation "apprenante", est capable de s'ajuster en permanence aux évolutions de l'environnement. Toute en agissant sur 4 dimensions de l'organisation : la structure, la gestion des hommes, la culture et l'ouverture aux autres entreprises. Mc Gill M E et Slocum J W (1996), *The Smarter Organization*, John Wiley & Sons, New York.

²⁰⁴ Kim D H (1994), "Paradigm-Creating Loops: How Perceptions Shape Reality", dans K. T. Wardman (dir.), *Reflections on Creating Learning Organizations*, Pegasus Communications, Inc.

²⁰⁵ Senge P M (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday Currency. Traduction française (1991) : *La cinquième discipline*, Editions F1RST.

²⁰⁶ STRATEGOR (1988), *Stratégie, structure, décision, identité*, Inter- Editions, Paris.

²⁰⁷ Piore M et Sabel C (1989), *Les Chemins de la prospérité : De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette, Paris.

²⁰⁸ Boyer L et Equibey N (2000), *Organisation : théories et applications*, 2^{ème} tirage, Editions Organisation, Paris.

²⁰⁹ Glinier O (1984), « Stratégies de l'entreprise et motivation des hommes », in *Hommes et Techniques*, Paris.

Sur un autre plan, cinq aspects de la flexibilité peuvent être distingués (Boyer, 1986)²¹⁰:

- ↳ Usine flexible (avec technologies nouvelles et automatisation) ;
- ↳ Aptitude des salariés à changer de poste de travail ;
- ↳ Diminution des contraintes juridiques et administratives régissant les rapports de travail ;
- ↳ Adaptation du niveau des salaires à la situation économique (salaire au rendement) ;
- ↳ Possibilité de soustraire à une partie des prélèvements fiscaux et sociaux par le recours au travail précaire (salariat à deux vitesses).

Plus récemment, l'Organisation Internationale du Travail (2001)²¹¹ a défini deux grands types de stratégies relatives à la flexibilité. Il s'agit dans un premier cas d'accroître **la flexibilité «numérique»**, soit la capacité des entreprises de faire varier le facteur de production qu'est la main-d'œuvre, c'est-à-dire embaucher et mettre à pied des employés, modifier les heures de travail, utiliser des travailleurs à temps partiel et à contrat, et avoir recours à la sous-traitance ou à l'impartition. Dans un autre cas, il s'agit de **flexibilité «fonctionnelle»**, soit la capacité de réorganiser les modes d'exécution du travail au sein de l'entreprise, par exemple, alléger la structure hiérarchique, rédiger des descriptions de travail plus souples ou encore favoriser soit le régime multitâche, soit la polyvalence, et mettre en place des équipes autogérées et multifonctionnelles.

De toutes les stratégies de flexibilité précédemment identifiées nous présentons celles qui ont suscité le plus d'intérêt ces dernières années : l'organisation virtuelle et l'organisation transversale.

A- Organisation virtuelle

L'organisation virtuelle (cf. annexe 3) est souvent présentée comme le résultat d'une démarche stratégique de la part d'une entreprise désireuse de rationaliser son outil de production. Elle semble se distinguer par une utilisation intensive des nouvelles technologies d'information et communication « NTIC » (Intranet, Internet, échanges de données informatisées, etc.) entre acteurs (réseaux d'individus) et/ou entre plusieurs entreprises (réseaux d'entreprises) (Meissonier, 2000)²¹².

Daft (1995)²¹³ parle de corporation horizontale, Achrol (1991)²¹⁴ la définit comme quasi-firme, Bresser et Harl (1986)²¹⁵ et Montreuil et al (1994)²¹⁶ la nomment entreprise

²¹⁰ Boyer R (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Editions la Découverte, Paris.

²¹¹ Organisation Internationale du Travail (2001), « Etude du BIT: les marchés du travail sont moins instables qu'on ne le suppose », in *TRAVAIL* n° 40, août.

²¹² Meissonier R (2000), *Organisation virtuelle : conceptualisation, ingénierie et pratiques. Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire*, thèse du doctorat en sciences de gestion présentée et soutenue publiquement le 20 décembre 2000 sous la direction de Bartoli J.-A, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Université de Droit d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III

²¹³ Daft R L (1995), *Organization Theory and Design*, West Publishing Compagny, Fifth Edition, New-York

symbiotique alors que beaucoup d'autres l'appellent organisation virtuelle (Byrne, 1992²¹⁷ ; Goldman et al, 1995²¹⁸).

De Rosnay (1995)²¹⁹ écrivait « avec les NTIC, on peut dorénavant créer et se déplacer dans un nouvel espace/temps ». Les NTIC abolissent les frontières entre départements, contribuant ainsi à mailler horizontalement tous les collaborateurs d'une entreprise, permettant à cette dernière de s'affranchir des frontières spatiales, temporelles et organisationnelles (Duarte et Snyder, 1999²²⁰ ; Lipnack et Stamps, 1997²²¹). Huit caractéristiques génériques permettent de mieux comprendre la portée organisationnelle et sociale des NTIC (Audet et al, 1996²²²) :

- ✚ Interactivité, qui peut faciliter la responsabilisation des personnes ou des équipes dans les organisations ;
- ✚ Intemporalité, qui permet d'introduire beaucoup de flexibilité temporelle dans les organisations et de planifier le travail en projets et avec des résultats à atteindre ;
- ✚ Instantanéité, l'information est rendue disponible à très haute vitesse ;
- ✚ Délocalisation, qui rend possible le travail à distance en mode interactif quel que soit le lieu géographique ;
- ✚ Virtualité, le monde physique réel est désormais émulé en données informationnelles (dématérialisation) ;
- ✚ Accessibilité ou réseautage informationnel, qui accentue les possibilités d'accéder à des réseaux d'informations et de personnes sur un domaine déterminé d'expertise ;
- ✚ Intercommunication et synergie créatrice médiatisée, avec l'introduction de la possibilité de développer des communications interactives entre les personnes et d'élaborer des projets en commun. Ce principe se situe à la base de la formation d'équipes virtuelles de travail qui peuvent créer et se coordonner électroniquement à distance ;
- ✚ Intermédiation, les relations interpersonnelles fondées sur les perceptions sont remplacées par des relations médiatisées basées sur des représentations. Le sens

²¹⁴ Achrol R S (1991), "Evolution of Marketing Organization: New forms for Turbulent Environment", in *Journal of Marketing*, vol. 55, n° 4.

²¹⁵ Bresser R K et Harl J E (1986), "Collective Strategy : Vice or Virtue ?", in *Academy of Management Review*, vol. 11.

²¹⁶ Montreuil B, Poulin D et Vallerand J (1994), « L'intégration d'une vision globale de l'architecture des réseaux dans le processus de réflexion stratégique », in *Colloque International de Management des réseaux d'entreprises*, IAE de l'Université de Corse, mai.

²¹⁷ BYRNE J A. (1993), "The Virtual Corporation" in *Business Week*, n° 3303.

²¹⁸ Goldman S L, Nagel R N et Preiss K (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations : Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York.

²¹⁹ De Rosnay J (1995), *L'Homme symbiotique*, Seuil, Paris.

²²⁰ Duarte et Snyder (1999), Op.cit

²²¹ Lipnack J et Stamps J. (1997), *Virtual teams*, John Wiley & Sons, New York.

²²² Audet M, Jacob R, Lauzon N et Rondeau A (1996), *Renouvellement des services publics, autoroute de l'information et nouvelles technologies de l'information et de communication : vers un modèle stratégique de transformation et d'aide à la décision; volet perspective interne, cadre de référence, analyses terrain et grille d'aide à la décision*, Rapport de recherche commanditée II, CEFRIO.

que l'on accorde aux transactions est ainsi moins influencé par la perception directe.

Ainsi, dans une entreprise qui opte pour une organisation virtuelle les membres se retrouvent rarement en face-à-face, sans véritable périodicité (Davidow et Malone, 1992²²³; Favier et Coat, 1999²²⁴) ou du moins ont peu l'occasion de le faire (Knoll et Jarvenpaa, 1995²²⁵). Ils travaillent ensemble à distance²²⁶ dans des équipes virtuelles qui sont présentées comme le mode organisationnel du futur (Drucker, 1988²²⁷ ; Galbraith, 1993²²⁸).

Vu de l'extérieur, l'entreprise virtuelle donne l'apparence d'une organisation classique sauf que le lieu de travail devient une abstraction de la réalité dans la mesure où celui-ci ne dépend plus d'un emplacement physique dans un espace géographique déterminé (Bleeker, 1994²²⁹). L'organisation virtuelle remet ainsi en cause les préceptes physiques (bâtiment, locaux, terrains, etc.) que l'on utilise souvent pour se représenter ce qu'est une entreprise (Greiner et Metes, 1995²³⁰; Coat et Favier, 2001 et 2002²³¹).

Selon les cas, les entreprises valorisent les applications des NTIC comme des systèmes de production et de commande, des systèmes de coopération, des systèmes d'échanges d'information ou des systèmes de compétences. Chacune de ces visions structure les actions, les efforts et les stratégies développées par les différents acteurs concernés (Hert²³², 1994). Les conséquences de ces choix en termes d'évolution, d'évaluation et de structuration ne sont pas les mêmes, pas plus que la perception qu'ils supposent des phénomènes d'apprentissage (Boudreau et Robey, 1999²³³). Néanmoins, en se référant à Scott-Morton (1995)²³⁴, l'organisation virtuelle de l'entreprise offre plusieurs avantages :

- ✎ Une meilleure efficacité sur toute la chaîne de valeur, délais réduits d'introduction sur le marché de nouveaux produits, amélioration du service client, de la qualité des

²²³ Davidow W H et Malone W S (1992), *The virtual corporation*, Edward Burlingame Books/HarperBusiness, Harper Collins Publishers New York.

²²⁴ Favier M et Coat F (1999), « Le futur des systèmes d'information » in *Revue Française de Gestion*.

²²⁵ Knoll K et Jarvenpaa S L (1995), « Learning virtual team collaboration » in *Hawaii International Conference on System Sciences Conference Proceedings*, Hawaii 4.

²²⁶ Le travail à distance via les NTIC est présenté comme le trait distinctif de l'organisation virtuelle par rapport aux réseaux d'entreprises « plus classiques » dont la réalisation de l'activité économique est supposée être moins dépendante de l'existence de ces systèmes de communication.

²²⁷ Drucker P F (1988), « The coming of the new organization. » in *Harvard Business Review*, Vol 66, January-February.

²²⁸ Galbraith J.R. (1993) « The business unit of the future », dans Galbraith J.R., Lawler III E.E., *Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

²²⁹ Bleeker S E (1994), « The Virtual Organization », in *the Futurist*, March-April.

²³⁰ Grenier R et Metes G (1995), *Going virtual*. Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.

²³¹ Coat F et Favier M (2001), « Les équipes virtuelles et leurs contextes organisationnels » in *12ème Congrès de l'AGRH*, Liège. Ou Coat F et Favier M (2002), « L'influence des contextes organisationnels sur les équipes virtuelles » in *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°44.

²³² Hert C A (1994), « Internet research » in *MCB University Press*, vol4 n°3.

²³³ Robey D et Boudreau M C (1999), "Accounting for the Contradictory Consequences of IT: Theoretical Directions and Methodological Implications." in *Information Systems Research* Vol 10, N°2.

²³⁴ Scott-Morton M S (1995), *L'entreprise Compétitive au futur*, Les éditions d'organisation, Paris. Original: Scott-Morton M S (1991), *The corporation of the 1990's : Information Technology and Organizational transformation*, Oxford University Press, New York.

produits et des processus, réduction des coûts, mise en place de partenariats ou d'accords stratégiques ;

- ↳ Un accroissement en taille, en complexité et en réactivité de l'entreprise tout en conservant sa flexibilité ;
- ↳ Un maintien de la cohésion des filiales et des unités pour les entreprises de taille considérable ;
- ↳ Une meilleure planification et un contrôle accru, la communication et la coordination grâce aux NTIC favorise la prise des décisions en concertation avec un suivi beaucoup plus régulier.

Fréry (2001)²³⁵ synthétise ces avantages stratégiques et les innovations organisationnelles qui s'ensuivent dans le tableau suivant :

Tableau n° 5-1 : Les avantages réels de l'entreprise virtuelle		
Entreprise classique	Entreprise virtuelle	Commentaire
Frais fixes (investissements)	Frais variables (prestations)	Améliore la flexibilité, réduit les risques conjoncturels, dégage un important effet de levier financier
Coûts indirects (répartition des frais de structure)	Coûts directs (prix d'achat auprès des prestataires)	Accroît la pertinence de l'information de gestion et réduit son coût
Droit du travail (salariat, comité d'entreprise, représentations syndicales, etc.)	Droit commercial (utilisation de multiples entrepreneurs)	Permet de remplacer les salariés par des entrepreneurs et de contourner les contraintes sociales et syndicales

Source : Fréry (2001)

Ainsi, les NTIC ont la particularité de pouvoir supporter à la fois des organisations souples telles que les "entreprises étendues" ou en réseau, et des structures au contraire très formelles et hiérarchisées (Reix, 1990, 1999 et 2002)²³⁶. Plus précisément, ces technologies contribuent souvent à assurer des mécanismes de compensation entre structures formelles et informelles.

Toutefois, les applications NTIC dans les entreprises bien qu'elles soient marquées par un renforcement de la souplesse (décentralisation, transversalité accrue, intégration des partenaires, décloisonnement...), elles sont porteuses d'une rigidité renouvelée (procédures centralisées, mise en cohérence et intégration, recentralisation des procédures et des centres de décision)²³⁷. En outre, l'organisation virtuelle présente certains inconvénients dont la suppression de certains postes de travail, l'exigence d'un personnel hautement qualifié et l'utilisation de système à risque élevé de défaillance. Un accompagnement social s'avère

²³⁵ Fréry F (2001), « Entreprises virtuelles et réalités stratégiques » in *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai.

²³⁶ Reix R (1990), « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information » in *Revue Française de Gestion*, n° 77, janvier- Février.

Reix R (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? » in *Revue Française de Gestion*, N°123.

Reix R (2002), *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert Gestion (4ème édition), Paris.

²³⁷ Benghozi P-J (1999), « Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation », Actes du 2ème colloque international "Usages et services des télécommunications", Bordeaux.

nécessaire afin de préparer le personnel à l'utilisation des NTIC et à reconvertir les gens dont les postes seront supprimés (Scott-Morton, 1995)²³⁸.

B- Organisation transversale

Alors que l'organisation taylorienne du travail vise la spécialisation des fonctions et des individus, l'organisation transversale base la performance économiquement validée sur l'efficacité de l'inter-opération des interfaces plus que de chaque tâche prise isolément (Mayère, 1995)²³⁹.

La transversalité ou l'organisation par processus²⁴⁰ résulte de l'agencement de processus transversaux comprenant des tâches regroupées en fonction de la valeur ajoutée qu'elles apportent au client du processus. Elle représente une jonction d'activités ou de tâches mettant en œuvre des ressources diverses (hommes, matériels, informations, etc.) dans des unités horizontales d'organisation au sein de l'entreprise pour la production d'un résultat défini concourant aux finalités de l'entreprise (Genolot, 1992²⁴¹ ; Tarondeau et Wright, 1995²⁴²).

Ainsi, la logique de processus agence les activités autour de la création de valeur, répondant ainsi à la définition donnée par Martinet (1993)²⁴³ : « *des actions toujours locales, mais susceptibles de produire une œuvre globalement viable et cohérente* ». Deux fonctions essentielles sont remplies par les processus :

- ↳ Une fonction d'intégration : le processus unit toutes les activités qui le composent et les acteurs correspondants autour d'une cause commune (création de valeur pour le client) qui transcende leurs différences ;
- ↳ Une fonction d'anticipation : le processus constitue un « pont » entre les opérations concrètes telles qu'elles se déroulent aujourd'hui et les grands objectifs visés pour demain.

L'organisation transversale, inter-métiers ou inter- services, agencée par processus ou par projet, est la traduction opérationnelle ou structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans des environnements complexes et turbulents où des capacités rapides d'adaptation ou d'anticipation sont indispensables pour s'affirmer face aux concurrents (Tarondeau et Wright, 1995²⁴⁴). Cette

²³⁸ Scott-Morton M S (1995), *op cit*.

²³⁹ Mayère A (1995), « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel » in *Revue Française de Gestion*, sept-oct.

²⁴⁰ Un processus est défini comme "un ensemble d'activités destinées à produire un bien ou un service spécifique pour un client ou un marché particulier". La pensée "processus" amène les gestionnaires chargés de la réingénierie à se positionner au-dessus de la structure existante car les processus sont inter-fonctionnels (interdépartementaux) et peuvent être présents au sein de plusieurs départements (Davenport, 1993).

²⁴¹ Genolot D (1992), *Manager dans la complexité*, Ed INSEP, Paris.

²⁴² Tarondeau J-C et Wright R W (1995), " La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus ", in *Revue Française de Gestion*, n° 104, Juin-juillet-août.

²⁴³ Martinet A-Ch (1993), « Stratégie et pensée complexe », in *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.

²⁴⁴ Tarondeau J-C et Wright R W (1995), *op cit*.

organisation traduit, selon Desreumaux (1996)²⁴⁵, une nouvelle vision de la localisation de l'intelligence stratégique. Il y aurait en effet, comme un phénomène de « descente » de la localisation de l'intelligence stratégique le long de la chaîne hiérarchique ou comme un partage entre différents niveaux. Chaque individu ou groupe met ses compétences, son intelligence et sa créativité au service de l'amélioration des processus.

Aussi, l'organisation transversale est flexible, ouverte, communicante, créative, globalisante et intégrée (Garvin, 1993)²⁴⁶, car composée d'entités plurifonctionnelles, qui associent pleinement plusieurs fonctions, dotées de larges pouvoirs de décision pour s'adapter à des perturbations non anticipées. Tous les processus susceptibles d'engendrer la non-qualité font l'objet d'une démarche préventive d'analyse, de formalisation et d'expérimentation contrôlée. Seuls les processus stratégiques²⁴⁷, qui créent de la valeur pour le client et confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel solide et durable, méritent d'être au centre des actions de transformations des organisations (Tarondeau, 1998)²⁴⁸.

Selon Hammer et Champy (1993)²⁴⁹, changer radicalement la structure de l'entreprise pour la rebâtir sur la base des processus permet une « amélioration spectaculaire de ses performances ». Néanmoins, le pilotage de la performance par les processus implique que soient réalisées deux fonctions : la fonction « équilibration » qui s'intéresse à l'équilibre entre continuité et changement, et la fonction « coordination » à la recherche d'un équilibre acceptable entre initiatives individuelles et règles collectives. « *L'équilibration doit traiter le temps, le changement et la continuité. La coordination doit traiter l'espace social, la diversité et la cohésion* » (Lorino, 1995a)²⁵⁰.

L'une des formes de l'organisation transversale les plus récurrentes est celle par projets, pour laquelle Filleau et al (1999)²⁵¹ distinguent trois formes :

- ↳ La structure dite pure, adoptée quand l'organisation est composée de différents projets indépendants, autonomes et originaux ;
- ↳ La structure mixte (projets/fonctions) correspondant à des projets plus répétitifs;

²⁴⁵ Desreumaux A (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », in *Revue Française de Gestion*, Janv-Fév

²⁴⁶ Garvin D A (1993), "Building a learning organisation" in *Harvard Business Review*, juillet-août.

²⁴⁷ Les processus stratégiques sont ceux dont la maîtrise peut fonder un avantage comparatif durable. Ils remplissent deux conditions : Ils ont un impact significatif sur une performance stratégiquement sensible, c-à-dire ils peuvent contribuer à saisir une opportunité environnementale ou à parer une menace environnementale et ils sont durablement créateurs de valeur, à condition qu'ils ne soient pas substituables ou accessibles sur un marché, qu'ils soient rares et difficiles à imiter. On se réfère ici aux théoriciens des ressources comme : Barney J (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", in *Journal of Management*, Vol. 17, n°1.

²⁴⁸ Tarondeau J-C (1998), « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise la gestion par les processus » in *Cahier Français*, n° 287.

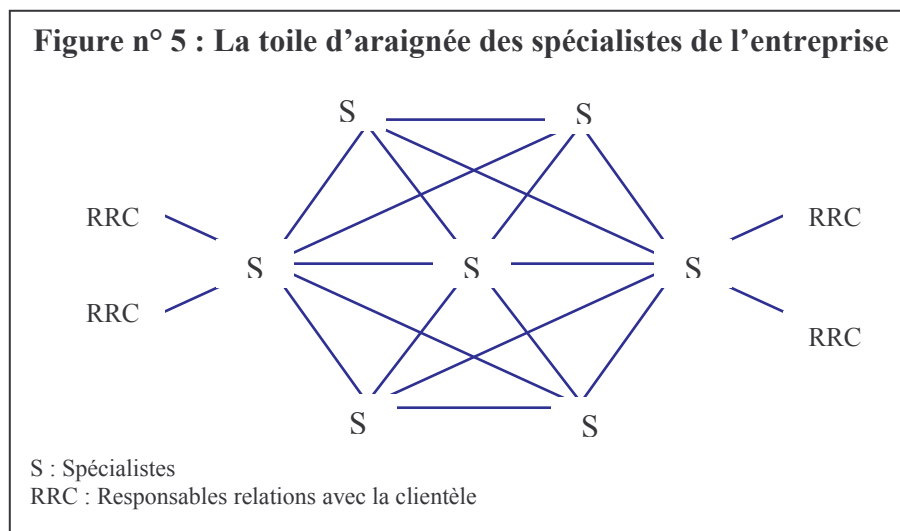
²⁴⁹ Hammer M et Champy J (1993), *Le reengineering*, Dunod, Paris.

²⁵⁰ Lorino P (1995a), « Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibration », in *Cahier de recherche 95041 CERESSEC*, Paris.

²⁵¹ Filleau M-G et Rippoul C-M (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise- des courants fondateurs aux pratiques actuelles*, Ellipses édition, Paris.

↳ La structure matricielle (projets/fonctions) qui s'impose lorsque les différents projets font appel à une même technologie de pointe.

Dans certains domaines d'activité, la complexité et le flou des tâches à accomplir amènent certaines entreprises à mettre sur pied une sorte de toile d'araignée²⁵² : une équipe de spécialistes de différentes disciplines réunit pour résoudre un problème ponctuel ou mener à bien un projet et qui se dissout dès que sa mission est accomplie (Cf. figure 5).



Source : Quinn et al (2001)

Quelle que soit la forme transversale adoptée, l'entreprise passe d'un développement séquentiel à un développement concourant. Cela engendre deux changements : le travail en commun d'individus provenant de fonctions, secteurs professionnels distincts ; en second lieu, l'organisation du chevauchement des phases de nature à réduire la durée du projet.

Grâce aux NTIC et à la modélisation par processus, les entreprises ont les moyens de devenir flexibles et par conséquent performatives (la réalisation des objectifs de coûts, de qualité et de satisfaction des clients)(Cornet, 1999)²⁵³.

Toutefois, la recherche de la flexibilité ne devra remettre en cause le maintien d'une certaine stabilité. En effet, une organisation doit comporter des procédures qui accroissent sa flexibilité, afin d'éviter l'amplification des rigidités, mais elle doit aussi avoir un certain ancrage (dans le sens de stabilité) afin d'éviter un état chaotique (Thietart, 2000²⁵⁴ ; Vas, 2002²⁵⁵). L'organisation flexible implique une disponibilité à évoluer, à réagir et à changer, en

²⁵² Quinn J B, Anderson Ph et Finkelstein S (2001), « La gestion du capital intellectuel : comment tirer le meilleur parti des meilleurs » dans *Le knowledge management*, Harvard Business Review, Editions Horizons, Paris.

²⁵³ Cornet A (1999), "Dix ans de reingenierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ?", in *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 24, n°3.

²⁵⁴ Thietart R A (2000), "Management et complexité : concepts et théories", in *Cahier de recherche du DMSP*, Université Paris IX Dauphine, n°282, Avril. URL : <http://www.dmsp.dauphine.fr/DMSP> (consulté en Avril 2001).

²⁵⁵ Vas A (2002), "Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi-paradigmatique", *Actes de la 11ème Conférence de l'AIMS* – Paris.

même temps ceci demande un engagement inconditionnel, un intérêt continu et une loyauté à l'organisation (Volberda, 1996)²⁵⁶.

§3- Stratégies organisationnelles relationnelles

Brilman (1998)²⁵⁷ a constaté une évolution lente mais inexorable des formes d'organisation des entreprises, passant progressivement par les stades suivants :

- ↳ La centralisation qui a créé la bureaucratie ;
- ↳ La décentralisation donnant lieu à la « divisionnalisation » ;
- ↳ La complexification menant aux structures matricielles ;
- ↳ Les NTIC et la globalisation faisant émerger l'entreprise en réseau ;
- ↳ Le partenariat client-fournisseur et les alliances constituant l'entreprise étendue ;
- ↳ Les alliances, la co-opétition, la co-évolution s'orientant vers la fédération d'entreprises.

C'est ainsi que depuis des années, les coopérations interentreprises (Ghemawat et al, 1986²⁵⁸...) et les formes hybrides d'entreprises organisées en réseaux (Powell, 1987²⁵⁹), en groupes (Pariente, 1993²⁶⁰ ; Batsch, 1993²⁶¹) en hypogroupe (Marchesnay et Morvan, 1979²⁶²) ou en entreprise étendue (Lorino et al, 1996)²⁶³ ont connu un fort développement.

Avant de comprendre les métamorphoses organisationnelles²⁶⁴ résultant de la coopération, une chose est certaine, une entreprise qui coopère peut trouver un avantage concurrentiel et faire face à une nouvelle compétition (Best, 1990²⁶⁵; Dollinger, 1990²⁶⁶; Porter, 1990²⁶⁷; Saxenien, 1991²⁶⁸; Storper et Harrison, 1991²⁶⁹).

²⁵⁶ Volberda H W (1996), "Toward the Flexible Form : How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", *Organization Science*, vol. 7, n° 4 cité par Igalens J. et El Akremi A. (2002), « Stratégie et Flexibilité » in *Cahier de recherche LAE* no. 2002 – 147 Juin 2002, Centre de Recherche en Gestion IAE de Toulouse.

²⁵⁷ Brilman J (1998), *Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance*, Editions d'Organisation, Paris.

²⁵⁸ Ghemawat P, Porter M E et Rawlinson R A (1986), « Patterns of international coalition activity », dans *Competition in global industries*, sous direction de Porter M E, Harvard Business School Press, Boston.

²⁵⁹ Powell W W (1987), "Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?", in *California Management Review*, N°30.

²⁶⁰ Pariente M (1993), *Les groupes de sociétés : aspects juridique, social, comptable et fiscal*, Litec.

²⁶¹ Batsch L (1993), *La croissance des groupes industriels*, Economica, Paris.

²⁶² Marchesnay M et Morvan Y (1979), « Micro, macro, méso », in *Revue d'Economie Industrielle*, N°8.

²⁶³ Lorino P, Cohendet P et Jacot J H (1996), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Economica, Paris.

²⁶⁴ Le phénomène de la coopération participe donc à la métamorphose des frontières organisationnelles par l'entremise d'accords traduisant l'existence d'une interdépendance organisationnelle. et qui ont trait tant aux caractéristiques de l'opération à réaliser, qu'au contexte de la réalisation de l'opération.

Blanchot F (1997), « Modélisation du choix d'un partenariat », in *Revue Française de Gestion* n°114.

²⁶⁵ Best M (1990), *The New Competition-Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press, Cambridge.

²⁶⁶ Dollinger M J (1990), « The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries », in *Management Review*, vol. 15, n° 2 Academy of University Press, Cambridge.

²⁶⁷ Porter M E (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

²⁶⁸ Saxenian A L (1991), « The Origin and Dynamics of Production Networks in Silicon Valley », in *Research Policy*, vol. 20, n° 5.

²⁶⁹ Storper M et Harrison B (1991), « Flexibility, Hierarchy and Regional Development: The Changing Structure of Industrial Production Systems and Their Forms of Governance in the 1990s » in *Research Policy*, vol. 20, n° 5.

A- Organisation-réseau

L'entreprise post-taylorienne pourrait être qualifiée du «tout réseau»: réseaux d'entreprises, réseaux d'unités opérationnelles et enfin réseaux inter-individuels (Butera, 1993²⁷⁰). Selon Reich (1997)²⁷¹, l'entreprise voulant tailler une place sur l'échiquier de la compétition mondiale doit s'allier à la vision d'une nouvelle économie mondiale sous forme de réseaux. Ainsi, l'option du réseautage²⁷² devient une solution des plus profitables. Miles et Snow (1992a)²⁷³ parlent de réseau pour une organisation qui réussit à réintroduire les bienfaits du marché au sein de la firme.

Fréry (1996)²⁷⁴ dénombre une quarantaine d'appellations différentes pour qualifier l'entreprise-réseau, parmi lesquelles : firme Z²⁷⁵, Adhocratie²⁷⁶, quasi-firme, entreprise creuse, organisation résiliaire, constellation. Quelque soit l'appellation retenue, l'objectif d'une structuration en réseau est d'établir un fonctionnement de l'entreprise de type neuronal ou organique (Burns et Stakler, 1966)²⁷⁷ basé sur les interconnexions entre les différentes parties du réseau.

Par ailleurs, Thorelli (1986)²⁷⁸ a pu compléter le modèle d'analyse transactionnelle bipolaire (Williamson, 1975²⁷⁹), « marché » ou « hiérarchie », en reconnaissant le réseau comme une forme transactionnelle à part entière. Le réseau stratégique possède sa propre logique d'organisation et de fonctionnement, et n'est pas, contrairement à la forme hybride (Williamson, 1991²⁸⁰), la résultante du compromis entre marché et hiérarchie ou une forme altérée de l'un ou de l'autre (Stinchcombe, 1990²⁸¹). Ainsi, La logique du réseau apparaît comme une logique de concorance qui est en rupture avec les deux logiques d'organisation perçues jusqu'alors comme dominantes que sont le marché et la hiérarchie (Josserand, 1998)²⁸².

²⁷⁰ Butera F (1993), « La métamorphose de l'organisation : du château au réseau », in *Business Week*, n° 3303.

²⁷¹ Reich R (1997), *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris.

²⁷² Le mot "réseautage" signifie processus stratégique consistant à configurer le réseau en sélectionnant ses noeuds et en forgeant ses liens, et à l'orchestrer pour remplir sa mission, selon les besoins et les aspirations des interacteurs qu'il vise à satisfaire et selon les opportunités d'affaires. Le réseautage pourrait s'apparenter à un désengagement selon la logique réorganisation de la production-distribution de l'entreprise lorsque cette dernière fait faire plutôt que de continuer à faire elle-même.

²⁷³ Miles R E et Snow C C (1992a), "Managing 21st century network organisations", in *Organizational Dynamics*, winter .

²⁷⁴ Fréry F (1996), « La chaîne et le réseau », dans *Dedans et dehors, les nouvelles frontières de l'organisation*, coordonné par Besson P, Vuibert, Paris.

²⁷⁵ Ouchi N G et Jaeger A M (1978), "Type Z organization: stabilité in the midst of mobility" in *Academy of Management Review*, avril.

²⁷⁶ Mintzberg H (1980), "Structure in 5's: a synthesis of the recherche on organization design" in *Management Science*, vol 26, n°3 march.

²⁷⁷ Burns T et Stakler G-M (1966), *The management of innovation*, Tavistock, London.

²⁷⁸ Thorelli H. (1986), « Networks, between Markets and Hierarchies », in *Strategic Management Journal*, n°7.

²⁷⁹ Williamson O E (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New-York.

²⁸⁰ Williamson O E (1991), « Comparative Economic Organization, the Analysis of Discrete Structural Alternatives », in *Administrative Science Quarterly*, n°36.

²⁸¹ Stinchcombe A (1990), *Information and Organizations*, University of California Press, Berkeley CA.

²⁸² Josserand E (1998), *L'intégration des unités périphériques dans les entreprises en réseau*, Thèse soutenue le 15 janvier 1998, Université Paris-Dauphine.

Le réseau peut être défini comme « *un ensemble de moyens et de principes permettant aux acteurs ... d'établir entre eux des relations génératrices de valeur* » (Bressant et al, 1989²⁸³). C'est « *un mode d'organisation par lequel les firmes qui le composent coordonnent leurs activités en créant un environnement susceptible d'engendrer des externalités positives, de valoriser des opportunités internes et externes* » (Guilhon et Gianfaldoni, 1990²⁸⁴). Il est aussi un champ de force (Augier et Escoubes, 1991²⁸⁵) permettant d'organiser la diversité dans le cadre d'un projet partenarial commun. Miles et Snow (1984 et 1992b)²⁸⁶ présentent son émergence comme la résultante de la modification de l'environnement des entreprises.

Les entreprises de réseau (Curien, 1992²⁸⁷ ; Benzoni et Rogy 1993²⁸⁸) se définissent par l'existence de trois structures stratifiées d'activité :

- ↳ En amont, les infrastructures avec des investissements et des coûts fixes importants qui se traduisent aussi par des économies d'échelle et d'envergure ;
- ↳ Au centre, des services de coordination et de contrôle ayant pour objet d'optimiser les infrastructures ;
- ↳ En aval, les services finals d'utilisation destinés à répondre aux besoins différenciés de la clientèle.

Ces entreprises de réseau se caractérisent principalement par de fortes indivisibilités à la fois techniques et organisationnelles qui entraînent des rendements forts et croissants et des externalités de production et de consommation qui peuvent être positives et/ou négatives.

De ce qui précède, la notion "réseautage" renvoie, en ce qui concerne l'entreprise, à un grand nombre de significations (Dupuy, 1989²⁸⁹). Néanmoins, quatre formes réticulaires-types ont été identifiées (Guilhon et Gianfaldoni, 1990²⁹⁰; Paché et Paraponaris, 1993²⁹¹) :

- ↳ La « firme-réseau » décrite comme un réseau de type V²⁹² (Jeanblanc et al, 1994²⁹³) ou qualifiée également de réseau dynamique (Miles et Snow, 1986²⁹⁴) ;

²⁸³ Bressan A, Distler C et Nicolaidis A (1989), "Vers une économie des réseaux", in *Politique Industrielle*, N°14.

²⁸⁴ Guilhon B et Gianfaldoni P (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », in *Revue d'Economie Industrielle*, N°51.

²⁸⁵ Augier T et Escoubes Fg (1991), "Management stratégique et pensée complexe : approche réseau", in *Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion*, N°12.

²⁸⁶ Miles R E and Snow C C (1984), « Fit, Failure and the Hall of Fame », in *California Management Review*, Spring.

Miles R E and C C Snow (1992b), « Causes of Failure in Network Organizations », in *California Management Review*, Summer.

²⁸⁷ Curien N (1992), *Economie et Management de l'Entreprise de Réseau*, ENSPIT-Economica, Paris.

²⁸⁸ Benzoni L et Rogy M (1993), « La réglementation des réseaux en Europe », in *Revue d'Economie Industrielle*, n° 63.

²⁸⁹ Dupuy G (1989), « Article Réseau », in *Encyclopedia Universalis*.

²⁹⁰ Guilhon B. et P. Gianfaldoni, (1990), « Chaînes de Compétences et Réseaux », in *Revue d'Economie Industrielle*, 51, 1^{er} trimestre.

²⁹¹ Paché G, Paraponaris C (1994), *L'entreprise en réseau*, PUF, Paris.

²⁹² Réseau V : des systèmes quasi-hiérarchisés au bénéfice d'une grande entreprise, le degré de coordination est élevé du fait de l'existence de relations contractuelles. La solidarité entre les partenaires et leur confiance mutuelle reste la clé de voûte du système. Les relations d'échanges verticaux ayant une logique de transfert de ressources complémentaires et les relations à l'intérieur du réseau sont régies de manière plus ou moins contractuelle.

²⁹³ Jeanblanc P et Meschi P X (1994), « Le réseau, un outil stratégique de gestion du processus de création de valeur (le cas Benetton) », Territoires et PME-PMI en réseau, 1^{er} colloque international de management des réseaux d'entreprises, Jaccio.

²⁹⁴ Miles R E et Snow C C (1986), « Organization, New concepts for New Forms », in *California Management Review*, n° 3.

- ↳ L'entreprise de production personnalisée (Reich, 1997)²⁹⁵ dont la coordination est davantage horizontale que verticale, les relations sont fréquentes et informelles (un réseau où chaque nœud comprend un nombre relativement réduit de membres) et l'apprentissage y rapide et informel²⁹⁶. Afin qu'elle soit en mesure de changer rapidement de direction et d'explorer des options quand elles se présentent, elle signe des contrats pour une durée fixée à un prix spécifié avec des fournisseurs de biens et de services standard (usines, équipements, espaces pour les bureaux, composants courants, etc.) ;
- ↳ Le « réseau de firmes » définit comme un réseau de type H²⁹⁷ qui peut être coordonné par un pivot dont la responsabilité est d'organiser au mieux le partage ou la mise en commun des ressources des différents partenaires horizontaux ;
- ↳ Relations interentreprises partielles (Morvan, 1991)²⁹⁸, partenariat à l'exportation, partenariat technologique, partenariat financier et développement local et la quasi-désintégration²⁹⁹.

Tableau n° 5-2 : comparaison de certains critères de distinction entre l'entreprise réseau et le réseau d'entreprises

Critères	Formes de coopération	
	Entreprise réseau	Réseau d'entreprises
Objet du partenariat	Mobilisation autour d'une recherche de flexibilité de la capacité productive	Recherche d'expérience par un croisement de compétences
Durée	Déterminée de façon quasi-définitive lors de la rédaction du contrat	Déterminée en fonction de la convergence des partenaires
Action d'origine	Fonctionnement par appels d'offre	Chacun cherche à contacter le(s) « leader(s) du marché » sur le domaine
Activités concernées	Des étapes précises du processus de production de l'entreprise pivot	L'ensemble d'un processus de production
Répartition des tâches	Recherche de la répartition la plus stable	Recherche de complémentarité
Organisation humaine	Mise en place d'équipes indépendantes avec un haut degré de coordination	Création d'unités spécifiques
Outils d'information	Communication à travers une organisation formelle	Communication à travers des réseaux informels ou peu formalisés

Source : Bossuet et al (1997)³⁰⁰

Quelque soit le type de partenariat noué, il s'agit pour l'entreprise d'effectuer un recentrage sur son cœur de métier maîtrisé³⁰¹ dit aussi «compétences centrales» de la chaîne

²⁹⁵ Reich R (1997), *op cit.*

²⁹⁶ Les technologies de l'information ont rendu beaucoup moins coûteuse la coordination de groupes relativement importants ; elles évitent aussi l'usage de procédures opératoires standard et d'autres structures bureaucratiques.

²⁹⁷ Ce sont des formes d'alliances qui portent de façon complémentaire sur certaines phases du processus de production ou sur l'accomplissement de certaines fonctions communes. Les relations d'échanges horizontaux avec des concurrents ayant une logique de partage ou de mise en commun de ressources identiques ne possédant pas un mode formalisé de régulation

²⁹⁸ Morvan Y (1991), *Fondements d'économie industrielle*, Economica, Paris.

²⁹⁹ Cas particulier ou de grandes entreprises ayant internalisé un grand nombre d'activités ou de fonctions décident de les externaliser. Elles créent alors de petites sociétés à la tête desquelles elles placent certains de leurs cadres.

³⁰⁰ Bossuet C, Lamothe J et Lacoste G (1997), « Analyse des formes de coopération inter-entreprises : influence des niveaux informationnels », *Actes du 2^{ème} Congrès International Franco-Québécois*, ALBI, France.

de valeur (Porter, 1986³⁰²; Jarillo, 1988³⁰³). Dans ce cadre, le réseau constitue le prolongement organisationnel des stratégies de spécialisation et représente un mouvement de réaction aux insuffisances de la bureaucratie (Ouchi, 1979 et 1980)³⁰⁴ et l'objet de la coopération n'est plus l'échange mais l'établissement d'un lien multidimensionnel (Aoki, 1988³⁰⁵ ; Favereau, 1986³⁰⁶). Aussi, la coordination des activités passe par l'établissement de relations de nature contractuelle (Arrous, 1981³⁰⁷) et le développement des compétences particulières (utilisation des capacités, transmission de l'information, contrôle). Le réseau s'inscrit ainsi dans une dynamique organisationnelle lui permettant de produire un « schéma d'activité » (March et Simon, 1991³⁰⁸) autorisant et organisant la mobilisation des capacités d'initiative des acteurs dans un système équitable.

Par ailleurs, Paturel (1994)³⁰⁹ souligne que les objectifs de l'entreprise-réseau étant de faciliter la croissance harmonieuse et performante. En outre, la mise en réseau vise à « *fédérer, à faciliter, et à harmoniser les différents foyers d'initiative entrepreneuriale, jusqu'à une complète intégration souple et efficace* » (Renaud-Coulon, 1996)³¹⁰.

En dépit de ses avantages, l'option réseau implique une métamorphose en profondeur de la firme (Butera, 1993³¹¹) et dépendent de plusieurs conditions (Julien, 1998)³¹² qui ne sont pas toujours assurées :

- ↳ Un changement de philosophie remettant en cause les bienfaits de la hiérarchie au profit du recentrage sur le métier de base «core competence» et l'abandon aux autres entreprises de toutes les activités où les avantages concurrentiels sont moins importants ;
- ↳ La connivence ou la confiance, qui passe par des contacts personnalisés, par systèmes de communication et par l'établissement de liens privilégiés (Powell, 1990³¹³), de façon à mieux comprendre les conditions particulières qui permettent

³⁰¹ L'idée essentielle associée est que certaines activités constituant le «coeur de métier maîtrisé» apportent plus de valeur et que l'entreprise a tout intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas d'un avantage concurrentiel. Hamel G et Prahalad C (1990), « The core competencies of the corporation », in *Harvard Business Review*.

³⁰² Porter M (1986), *L'avantage concurrentiel*, Inter-Editions, Paris.

³⁰³ Jarillo J C (1988), "On Strategic Networks", in *Strategic Management Journal*, vol 9.

³⁰⁴ Ouchi W G (1979), «A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms», in *Management Science*, 25(9). Ouchi W G (1980), «Markets, Bureaucracies and Clans», in *Administrative Science Quarterly*, 25(1).

³⁰⁵ Aoki (1988), Op cit.

³⁰⁶ Favereau O (1986), « Evolution récentes des modèles et des représentations théoriques de fonctionnement du marché du travail », in *Problèmes Economiques*, N°1955.

³⁰⁷ Arrous J (1981), "La coordination entre les firms et à l'intérieur des firms. Vers une (re)définition de l'Economie Industrielle", *Actes du Colloque Economie Industrielle. Problématique et méthodologie*, Lyon, novembre.

³⁰⁸ March J.G et Simon H.A (1991), *Les organisations*, Dunod, Paris.

³⁰⁹ Paturel R (1994), « Réflexions théoriques sur les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises », *Communication présentée à la troisième Conférence internationale de management stratégique* de Lyon, Mai.

³¹⁰ Renaud Coulon A (1996), *La désorganisation compétitive*, Éditions Maxima, Paris.

³¹¹ Butera (1993), op cit.

³¹² Julien P A (1998), "entreprises en réseau synergique: conditions, apport du partenariat universitaire et du développement régional », in *Cahier de recherche CR-98-15-C*, Université du Québec, Montréal.

³¹³ Powell W W (1990), "Neither Market nor Hierachy: Networks Form of Organization", in *Research in Organizational Behavior*, N°12.

de remplir les obligations actuelles et de développer des capacités nouvelles (Dickson, 1995³¹⁴). En reposant sur un système de confiance (Thorelli, 1986³¹⁵ ; Baudry, 1995³¹⁶), le réseau permet d'assurer la production, la circulation et le partage d'information (Julien, 1994³¹⁷);

- ↪ Des technologies organisationnelles et opérationnelles les plus avancées, comme le recours aux groupes semi-autonomes, à la gestion participative, à la formation qualifiante et continue, et à la rémunération de groupe (Jacob et al, 1997³¹⁸) ;
- ↪ Un processus relationnel d'apprentissage partagé ou collectif (Guilhon, 1995)³¹⁹;
- ↪ L'échange d'information riche, provenant des contacts systématiques des partenaires entre eux et avec l'extérieur au delà de la routine et du court terme (Guilhon et Gianfaldoni, 1990³²⁰; Julien, 1996³²¹). C'est davantage une forme de transversalité qui est recherchée et un partage des connaissances (Quinn et al 1992³²² ; Hedlund 1994³²³; Dess et al 1995³²⁴ ; Demeestère 1995³²⁵);
- ↪ L'innovation qui provient du fait que la plupart des améliorations sur une pièce peuvent affecter non seulement les autres pièces adjacentes et même le produit final, mais aussi les façons de faire pour développer ces pièces conjointes et ainsi l'assemblage partiel ou complet ;
- ↪ Enfin, tout cela doit être soutenu par ce qu'on appelle la concurrence-coopération (Enrietti, 1989³²⁶; Butera, 1991³²⁷).

Outre les difficultés de réunion de ces conditions, la rationalité limitée due à l'incertitude qui entoure les décisions issues de la complexité des opérations de « réseautage » est susceptible d'influencer le comportement des agents vers une internalisation³²⁸ qui facilite la maîtrise des informations (Simon, 1991)³²⁹. De même, la réintégration de processus

³¹⁴ Dickson, K (1995), «How informal can you be? Trust and reciprocity within co-operative and collaborative relationship», in *Technology Management*, 11(2).

³¹⁵ Thorelli H B (1986), "Networks: between Markets and Hierarchies", in *Strategic Management Journal*, vol 7.

³¹⁶ Baudry B (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte, Paris.

³¹⁷ Julien P A (1994), "L'entreprise partagée: contraintes et opportunités", in *Revue Internationale de Gestion*, N°4.

³¹⁸ Jacob R, Julien P.A et Raymond L (1997), «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau», in *Gestion. Revue internationale de gestion*, 22(3).

³¹⁹ Jacob R, Julien P.A et Raymond L (1997), loc cit.

³²⁰ Guilhon B et Gianfaldoni P (1990), «Chaînes de compétences et réseaux», in *industrielle*, (51).

³²¹ Julien P A (1996), «Information control: a key factor in small business development», in *Communication au 41e congrès international de la petite entreprise*, Stockholm, 17-19 juin.

³²² Quinn M D et Friesen B (1992), "The learning organization" in *European Management Journal*, vol 10, n°2, Juin.

³²³ Hedlund G (1994), "A model of knowledge management and the N-form Corporation", in *Strategic Management Journal*, vol 15.

³²⁴ Dess G G, Rasheed A. M A., McLaughlin K J, Priem R. L (1995), "The new corporate architecture", in *Academy of Management Executive*, vol 9, n°3.

³²⁵ Desmeestère R. (1995), « La transversalité : gestion des processus et des projets », in *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août.

³²⁶ Enrietti A (1989), «De la petite entreprise au groupe», in *Revue Internationale P.M.E.*, 2(3/4).

³²⁷ Butera F (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Editions d'Organisation Paris.

³²⁸ Internalisation signifie une reprise en interne des activités qui ont fait objet d'externalisation ou qui ont été assurées par d'autres acteurs (fournisseurs).

³²⁹ Simon H A (1991), « Bounded rationality and organizational learning », in *Organizational science*, Vol 2, N°1.

externalisés devienne nécessaire soit lorsqu'il est difficile d'obtenir la qualité ou les baisses de prix souhaitées, soit lorsque le processus externalisé redevient stratégique (Brilman, 1998)³³⁰.

En outre, il paraît difficile d'introduire une logique réticulaire dans ou entre des entreprises ayant une approche hiérarchique stricte ou entretenant des relations dures de marché. La transition est souvent difficile, différents problèmes apparaissent, essentiellement liés au facteur humain (Josserand, 1998³³¹). Nonobstant, une organisation réseau de l'entreprise sera d'autant plus réussie que les partenaires auront su tirer partie de ses avantages et éviter les risques qu'elle engendre.

B- Hypogroupement

Tout comme dans la grande entreprise, les changements stratégiques dans les petites entreprises se traduisent par une évolution de l'organisation : division du travail plus importante. A travers l'observation du comportement de certaines firmes de petite dimension Miles et Snow (1986)³³² montrent l'existence d'une phase d'émergence de nouvelles formes d'organisation donnant à ces firmes un rôle actif et impliquant également la production de nouveaux concepts. C'est en relation avec ce dernier constat qu'émerge l'hypogroupement.

L'hypogroupe est défini, par De Montmorillon (1989)³³³, comme « *un ensemble de petites entreprises unies entre elles par des relations financières donnant à l'une d'entre elles (holding), le pouvoir de décision sur les autres (les filiales)* ». Il possède, sur le groupe, une double fonction : allocation centralisée des ressources et centralisation de la propriété; décentralisation des décisions de la gestion et déconcentration de l'organisation (Jacquemin, 1989)³³⁴.

Pour Ménard (1995)³³⁵, l'hypogroupe concerne une innovation organisationnelle qui engendre une modification de la structure de l'entreprise affectant la définition, et plus largement, l'organisation des règles et des tâches. Cette stratégie apparaît donc comme une stratégie d'évitement des risques liés à la croissance en taille³³⁶ et de développement de l'entreprise hors de l'effet taille.

La stratégie d'hypogroupement permet, dans une certaine mesure, de conserver les caractéristiques de la petite dimension, c'est-à-dire une organisation peu formalisée assurant capacité d'innovation et de flexibilité (Deeks, 1976)³³⁷. Elle est un changement

³³⁰ Brilman, (1998), Op cit.

³³¹ Josserand (1998), Op cit.

³³² Miles R E Snow C (1986), "Organizations, new Forms for new Concepts", in *California Management Review*, N°3.

³³³ De Montmorillon B (1989), « Vers une reformulation de la théorie du groupe », in *Revue d'Economie Industrielle*, N°47.

³³⁴ Jacquemin A (1989), « La dynamique du groupe d'entreprises », in *Revue d'Economie Industrielle* N°47

³³⁵ Ménard (1995), « La nature de l'innovation organisationnelle. Eléments de réflexion », in *Revue d'Economie Industrielle*, N° hors série « Economie Industrielle: développements récents ».

³³⁶ Les risques liés à la croissance en taille des entreprises sont assez bien connus: les problèmes de bureaucratisation et de rigidification des procédures ; la perte de maîtrise de la transaction interne (organisation, coordination); la déperdition d'information le long de la ligne hiérarchique.

³³⁷ Deeks (1976) note que "toute entreprise qui grandit, perd de sa capacité d'innovation et de flexibilité".

organisationnel dans la mesure où elle met en jeu la structure globale de l'entreprise et les formes de comportements qui la composent (Denis et al, 1990 ; Meyer et al, 1990 in Guilhon, 1995³³⁸).

Chénier et Le Luel (1993)³³⁹ dressent une liste non exhaustive des avantages développés grâce à la stratégie d'hypogroupement : échanges d'expérience, partage des risques, réduction des coûts irrécupérables, genèse d'économies³⁴⁰ (apprentissage, échelle, envergure), baisse des coûts de coordination³⁴¹ et genèse des externalités et des phénomènes cumulatifs en termes de compétences (Guilhon, 1992³⁴²). En outre, l'hypogroupe se caractérise par sa flexibilité et son adaptabilité aux contraintes de l'environnement : facilite respectivement le désengagement³⁴³ et l'abandon d'activités non rentables et/ou risquées grâce à l'autonomie juridique des filiales.

Ainsi, les petites entreprises sont capables de mettre en oeuvre des stratégies complexes de développement (hypogroupement, stratégie réticulaire, globalisation³⁴⁴) qui sont des stratégies organisationnelles et non plus seulement des stratégies produit-marché, voire produit-client³⁴⁵. Alors, qu'on a souvent tendance à rapprocher la petite entreprise de la structure simple³⁴⁶ de Mintzberg (1982)³⁴⁷ et au pilotage à vue (Paché, 1990³⁴⁸).

De manière générale, les variantes organisationnelles intermédiaires entre le marché et la hiérarchie (réseau, hypogroupe...) permettent, entre autres, de mutualiser les risques tout en assurant une diversification et une gestion du portefeuille de projets (Contractor et Lorange, 1988³⁴⁹). Elles sont fondées sur l'abandon d'une partie de la valeur ajoutée de l'entreprise

³³⁸ Guilhon A (1995), "Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel : une grille d'interprétation pour les PME", Actes de la Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2-4 mai, 1995.

³³⁹ Chénier A-A et Le Luel A (1993), « Coopération inter-entreprise dans une perspective de développement local pour l'amélioration de la compétitivité des PME », in *Actes du Congrès international francophone de la PME*, Carthage, Tunisie.

³⁴⁰ L'obtention des économies d'échelle, de champ et d'éventail par la mise en commun, par exemple, des services administratifs des filiales, voire de certains services de gestion (secrétariat, comptabilité, contrôle de gestion, gestion des brevets...).

³⁴¹ La baisse des coûts de coordination provient de deux éléments : une analyse comparative entre le coût de transaction interne vs externe puis l'élaboration de relations de confiance limitant le coût de la protection contractuelle par rapport à des comportements opportunistes (Williamson, 1985).

³⁴² Guilhon, 1992 cité par Paché (1993), *Op cit*.

³⁴³ Cette possibilité d'entrée-sortie libre est limitée toutefois par l'existence de barrières informelles à la mobilité qui se révèlent être des mécanismes d'incitation à la stabilité.

³⁴⁴ Les stratégies d'hypogroupement et de réseau sont loin de représenter l'ensemble des possibles en matière de stratégies complexes de développement. Torrès O (1994, 2002) met l'accent sur l'existence de stratégies de globalisation en petites entreprises et montre également l'émergence d'une dimension organisationnelle.

Torrès O (1994), " Les petites entreprises face à la globalisation ", in *XIIèmes Journées Nationales des LAE*, Montpellier, 2-3 février.

Torrès O (2002), "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation", *communication présentée à la Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, ESCP, Paris, 5-7 juin.

³⁴⁵ La notion de client semble plus pertinente en petite entreprise, que celle de marché, plus générale.

³⁴⁶ La structure simple est caractérisée, entre autres, par des comportements peu formalisés et la place centrale du dirigeant dans toutes les fonctions de l'entreprise.

³⁴⁷ Mintzberg H (1982), *op cit*.

³⁴⁸ Paché G (1990), « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », in *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai.

³⁴⁹ Contractor F J et Lorange P (1988), *Cooperative strategies in International Business*, Lexington –books.

pour plus de marge, de qualité, de réactivité, une meilleure concentration des cerveaux, des moyens et des investissements sur les processus constituant le cœur du métier de celle-ci (BCG, 1993)³⁵⁰.

Section3- Définition multidimensionnelle des concepts clés

La considération selon laquelle l'entreprise est un organisme vivant permet de reléguer au second plan les idées mécaniques de structures et de rendement au profit de nouvelles notions biologiques telles que le positionnement, la cohérence et l'efficacité de l'entreprise dans son environnement (Scott-Morton, 1995³⁵¹). C'est pourquoi il serait pertinent de définir les « concepts » clés de notre recherche afin de mieux les appréhender.

§1- Définition de la performance globale

La signification du terme "performance" varie en fonction du domaine dans lequel il est utilisé : sport, psychologie, les activités linguistiques, etc. (Hachette, 1997)³⁵².

C'est ainsi que, Glaister et Buckley (1999³⁵³) reconnaissent que les mesures retenues pour évaluer la performance dans l'entreprise sont souvent d'origine financière. Toutefois depuis plusieurs années, de multiples enquêtes auprès des dirigeants d'entreprises ainsi qu'un certain nombre d'analyses théoriques ont révélé la non-pertinence d'une telle conception (Morvan³⁵⁴, 1976). Aussi, comme le soulignent Merigot et Labourdette (1980)³⁵⁵, il est apparu que la notion de profit était bien plus complexe qu'elle ne le paraissait, de même qu'il peut y avoir bien d'autres objectifs que le profit.

A cet égard, Quinn et Rohrbaugh (1983)³⁵⁶ affirment que la performance est un construit et non pas un concept³⁵⁷ du fait que personne ne semble capable de citer les concepts qui doivent être inclus dans ce construit. Ainsi, en partant des résultats des travaux de Scott (1977)³⁵⁸, Cameron (1978)³⁵⁹ et Seashore (1979)³⁶⁰, Quinn et de Rohrbaugh (1983)

³⁵⁰ Boston Consulting Group (1993), *The evolving competitive challenge for the european automotive components industry*, Executive summary prepared for the commission of the European Communities.

³⁵¹ Scott-Morton M S (1995), op cit.

³⁵² Hachette (1997), *Axis : L'univers documentaire*, Le livre de Paris, Hachette, Paris.

³⁵³ Glaister K W et Buckley P J (1999), "Performance relationships in UK international alliances", in *Management International Review*, Vol. 39, Issue 2, Second Quarter.

³⁵⁴ Morvan y (1976), *Economie industrielle*, Puf, Paris

³⁵⁵ Merigot J G et Labourdette A (1980), *Eléments de gestion stratégique des entreprises*, Editions Cujas

³⁵⁶ Quinn R E et Rohrbaugh J (1983), « A spacial model of effectiveness criteria » in *Management Science*, Vol.29, n°3.

³⁵⁷ Pour ces auteurs un concept est une abstraction de faits observables, lesquels sont soit directement observables soit aisément mesurables. Toutefois, certains concepts sont difficiles à rattacher aux phénomènes qu'ils sont censés représenter. Leur signification ne peut être facilement expliquée à partir de faits particuliers. De telles abstractions sont parfois appelées construits, ceux-ci étant construits de concepts moins abstraits.

³⁵⁸ Scott W R (1977), « Effectiveness of organizational effectiveness studies », Dans *New Perspectives on organizational effectiveness*, Sous direction de Goodman P S et Pennings, Jossey-Bass.

³⁵⁹ Cameron K S (1978), "Measuring organizations effectiveness in institutions of higher education", in *Administrative Science Quarterly*, Vol 23.

³⁶⁰ Seashore S E (1979), "Assessing organizational effectiveness with reference to member needs" *meetings of the academy of Management*

ont tenté de classer les critères de la performance organisationnelle suivant les modèles les sous-entendant. Le tableau 6 ci-après détermine les différentes orientations retenues.

Tableau n° 6 : Les différentes orientations de la performance organisationnelle

Orientation générale	Orientation intermédiaire	Orientation conceptuelle
Modèle rationnel Intégration, formalisation contrôle	Vision externe Objectifs rationnels	Objectifs Productivité, efficacité Moyens Planification, fixation d'objectifs, évaluation
	Vision interne Processus interne	Objectifs Stabilité, contrôle Moyens Gestion de l'information communication
Modèle du système naturel Différenciation, spontanéité, flexibilité	Vision externe Système ouvert	Objectifs Acquisition de ressources, soutien externe Moyens Flexibilité, réactivité
	Vision interne Relations humaines	Objectifs Valeur des ressources humaines Moyens Cohésion, morale

Source : Quinn et Rohrbaugh (1983)

Il ressort des données du tableau trois dimensions sous-jacentes de la performance organisationnelle : objectifs interne/externe, flexibilité/contrôle et moyens/résultats. De ce fait, la performance serait perçue comme un concept multidimensionnel et il semble opportun au départ de passer en revue l'étendue de cette notion afin de se rattacher à la réalité particulière de l'entreprise et de refléter son vrai état de santé.

Ainsi, la performance de l'entreprise est conçue comme revêtant un sens global et faisant recouvrir des concepts aussi divers que l'efficacité³⁶¹, l'efficience³⁶², la productivité, etc. (Penan, 2000)³⁶³. Si l'on s'en tient uniquement au cadre étymologique³⁶⁴, on découvre que le mot renvoie à l'idée d'accomplir une action ou à la capacité à réaliser les objectifs stratégiques (Lorino, 2001)³⁶⁵. Pour définir le concept de performance, Bartoli (1997)³⁶⁶ met en relation trois notions, « résultats, moyens, et objectifs », impliquant trois logiques possibles : une logique d'efficacité, une logique d'efficience, et une logique de budgétisation.

³⁶¹ L'efficacité consiste pour une entreprise à obtenir des résultats dans le cadre des objectifs définis.

³⁶² L'efficience, définit comme le choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'appréciation des possibilités données (Kalika, 1988). Elle aussi définit par des critères qui sont classés implicitement autour de quatre pôles : les mécanismes de coordination interne, les procédures d'incitation, le système d'information et la structure de décision. Burton R et Obel B (1984), *Designing Efficient Organizations: Moving and Experimentation*, Amsterdam, North Holland.

³⁶³ Penan D. (2000); *Performance(s)* in *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, sous la direction de R. LeDuff, éd. Dalloz.

³⁶⁴ Bartoli A (1997), *Le management des organisations publiques*, Dunod, Paris.

³⁶⁵ Lorino P (2001), *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Editions d'Organisation, deuxième édition, Paris.

³⁶⁶ Bartoli A (1997), loc cit.

Par ailleurs, selon l'analyse socio-économique³⁶⁷, la performance globale ou l'efficacité socio-économique réunit la performance sociale et la performance économique, le développement de l'une s'appuyant sur celui de l'autre et aucune ne se réalisant exclusivement au détriment de l'autre (Savall et Beck, 1980 ; Savall et Zardet, 1995a)³⁶⁸, il s'agit en fait de la double facette d'un même phénomène (Savall et Zardet, 1995b)³⁶⁹.

La performance sociale est définie comme l'évitement des coûts-performances cachés grâce aux actions entreprises dans les six domaines suivants :

- Conditions de travail : conditions physiques et de relations de travail ;
- Organisation du travail : répartition des grandes fonctions de l'organisation, division des tâches au sein des unités, interdépendances dans les emplois et les activités ;
- Communication-coordination-concertation : articulation opérationnelle et fonctionnelle entre les individus pour la réalisation de leurs activités et échanges d'informations³⁷⁰;
- Gestion du temps : méthodes d'organisation du temps de travail individuel et collectif, répartition du temps de l'individu entre ses grandes activités (préparation - exécution - contrôle, prévention - régulation, fonctionnement - développement...) ;
- Formation intégrée : pratique de formation professionnelle et adéquation des formations aux emplois ;
- Mise en oeuvre stratégique : techniques, méthodes et pratiques de transformation, de déclinaison et de traduction des objectifs stratégiques de l'entreprise en actions concrètes visant à les atteindre.

Quant à la performance économique elle est appréciée par la réalisation de deux types d'objectifs :

- Objectifs de résultats immédiats, affectant directement les comptes de résultat de l'exercice en cours. Ils visent, d'une part, à réduire aussi bien les coûts cachés que les coûts visibles, et d'autre part à améliorer les produits ;
- Objectifs de création de potentiel, portant sur des actions dont les effets positifs sur les comptes de résultats ne se feront pleinement sentir que lors d'exercices ultérieurs. Ainsi, les actions de formation et d'accroissement des compétences,

³⁶⁷ Savall H (1975), *Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations*, Dunod, Paris.

³⁶⁸ Savall H et Zardet V (1995a), *Ingénierie stratégique du réseau*, Economica, Paris.

Savall H et Beck E (1980), *Méthode d'expérimentation d'actions de restructuration des emplois avec formation intégrée*, Rapport ISEOR, Mai, Paris.

³⁶⁹ Savall H et Zardet V (1995b), *Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable*, Edition Economica, 3^{ème} édition, Paris

³⁷⁰ La *communication* regroupe tous les types d'échanges d'informations entre acteurs : formels ou informels, hiérarchiques ou horizontaux, relatifs à l'activité professionnelle ou non. La *coordination* s'applique aux dispositifs d'échanges d'informations entre acteurs, organisés en vue de réaliser un objectif opérationnel ou fonctionnel de l'activité. La *concertation* caractérise les types d'échanges d'informations entre acteurs qui permettent de définir un objectif opérationnel ou fonctionnel commun, à réaliser sur une période déterminée.

l'insertion des technologies ou la préparation de produits nouveaux sont des exemples d'objectifs de création de potentiel.

Selon les tenants de l'apprentissage organisationnel, l'efficacité d'une organisation dépend de sa capacité à innover et à se développer constamment à partir de sa propre expérience et de l'expérimentation (Argyris et Schon³⁷¹, 1996; Julien et Jacob³⁷², 1997).

Partant de la confrontation de certains modèles de l'organisation de l'entreprise³⁷³ Morin et al (1994)³⁷⁴ identifient quatre dimensions de la performance organisationnelle (cf. tableau7).

Tableau n° 7 : Le modèle quadridimensionnel de la performance organisationnelle

Valeur des ressources humaines	Efficience économique
Mobilisation du personnel Moral du personnel Rendement du personnel Développement du personnel	Economie des ressources Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
Satisfaction des bailleurs de fonds Satisfaction de la clientèle Satisfaction des organismes régulateurs Satisfaction de la communauté	Qualité du produit Rentabilité financière Compétitivité

Source : Morin et al (1994)

Ainsi, toute évaluation de la performance de l'organisation de l'entreprise s'inscrit à l'intérieur d'une ou plusieurs de ces dimensions. Cela signifie que la performance est une variable à la fois dépendante de la qualité de l'agencement d'ensemble (Kalika, 1989)³⁷⁵, de sa cohérence et de son adéquation aux caractéristiques et aux exigences de l'univers extérieur, de la mise en oeuvre de la stratégie (Kaplan et Norton, 2001³⁷⁶) et une variable motrice (concurrentement à d'autres) des décisions de réorganisation (Desreumaux, 1998³⁷⁷).

De ce qui précède, la performance globale de l'entreprise intègre plusieurs critères dont notamment :

³⁷¹ Argyris C et Schon D (1996). *Organizational learning II. Reading*, Addison Wesley.

³⁷² Julien P A et Jacob R (1997), *La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice*, dans *Firmes et économie Industrielle*, sous la direction Palloix C et Rizopoulos Y, L'Harmattan, collection économie et Innovation, Paris.

³⁷³ Cf chapitre 1: Les théories classiques bureaucratiques à tendance économique ; L'école des relations humaines qui intègre les objectifs individuels aux objectifs organisationnels ; L'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie et L'approche politique de l'organisation qui renvoie essentiellement à la satisfaction des différents groupes externes.

³⁷⁴ Morin E M, Savoie A et Beaudin G (1994), *L'efficacité de l'organisation – théories représentations et mesures*, Gaetan Morin Editeur, Québec.

³⁷⁵ Kalika définit la performance organisationnelle comme la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Quatre facteurs permettent d'approcher la performance de l'entreprise : le respect de la structure formelle ; la coordination entre services ; la qualité de la circulation de l'information et la flexibilité de la structure. Voir Kalika M (1989), « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in *Les Petites Affiches*, n° 88 du 24 juillet.

³⁷⁶ Kaplan R S et Norton D P (2001), *comment utiliser le tableau de bord prospectif*, traduction du livre *the strategy-focused organization*, les éditions d'organisation.

³⁷⁷ Desreumaux A (1998), *op cit*.

- ✚ Pour la production, c'est l'amélioration permanente de la productivité associée à un niveau élevé de qualité ;
- ✚ Pour la vente, c'est la compétitivité sur le marché ou la différence valeur-coût;
- ✚ Pour la finance, c'est la rentabilité ;
- ✚ Pour les ressources humaines, c'est la meilleure qualité de vie au travail ;
- ✚ Pour la société, ce sont des produits obtenus sans pollution.

Ceci dit, comme Cameron et Whetten (1981)³⁷⁸ notent, tout consensus autour de ce concept est impossible pour les raisons suivantes :

- ✚ Les différents domaines de recherche mettent l'accent sur des processus et des attributs différents ce qui entraîne une grande variété de critères d'efficacité et de performance ;
- ✚ L'ensemble du domaine de la performance est inconnu ;
- ✚ Les meilleurs critères d'évaluation sont déterminés subjectivement.

En relation avec cette dernière raison, partagée aussi par Spriggs (1994)³⁷⁹, on conclut que *la définition de la performance étant fonction de la problématique traitée*. Ainsi, de l'ensemble des définitions passées en revue, nous pouvons retenir pour ce qui concerne notre recherche quatre composantes de la performance globale :

- ✚ **Performance financière**, qui rend compte de l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers, il s'agit d'obtenir le revenu le plus élevé possible (Chiffre d'affaires, bénéfice).
- ✚ **Performance économique**, il s'agit d'obtenir le coût de production le plus bas, la qualité meilleure possible et la valeur ajoutée³⁸⁰ la plus forte ou une combinaison des trois. Il peut s'agir aussi de l'utilisation efficace des ressources de l'entreprise qui se mesure par la productivité des machines et des hommes, c'est à dire par la production obtenue pour un taux d'utilisation donné du travail et du capital.
- ✚ **Performance sociale**, l'entreprise doit répondre aux attentes des travailleurs, en versant des salaires satisfaisants et en suscitant un climat favorable au travail. L'observation et l'expérimentation révèlent que l'entreprise compétitive, loin d'opposer l'économique et le social, est amenée à rechercher en permanence des processus de compatibilité entre la performance économique et la performance sociale³⁸¹.

³⁷⁸ Cameron K S et Whetten D A (1981), « Perceptions of organization effectiveness across organizational life cycles », in *Administrative Science Quarterly*, Vol.26.

³⁷⁹ Spriggs M T (1994), "A framework for more valid measures of channel member performance", in *Journal of Retailing*, Vol.70, N°4

³⁸⁰ La valeur ajoutée, elle mesure la valeur créée au sein de l'entreprise par l'utilisation de tous ses facteurs de production après déduction de toutes les acquisitions réalisées à l'extérieur.

³⁸¹ Savall H (1979), *Reconstruire l'entreprise : analyse socio économique des conditions de travail*, Dunod, Paris.

↳ **Performance sociale**, il s'agit de la préservation de l'environnement par le recyclage des déchets polluants ou des eaux usées et l'effort à l'emploi.

Si les managers sont appelés à gérer des perceptions confluentes de la performance globale et à rechercher un équilibre entre ces confluences, au moins un consensus semble se dessiner autour de son fondement un bon fonctionnement de l'entreprise. A cet égard, le développement de la performance de l'entreprise serait, d'après Oppenheim (1970)³⁸², le lancement continu d'opérations nouvelles consistant à regrouper un certain nombre de ressources pour une période donnée et à coordonner leur processus de transformation. Pour Khandwalla (1970)³⁸³ elle résulte de la mise en œuvre de façon complémentaire d'inter-corrélations entre des attributs divers comme la décentralisation. Enfin, pour Desreumaux (1992)³⁸⁴, son accroissement provient de l'utilisation judicieuse des ressources qui passe par l'augmentation de la production sans accroissement des coûts ou de la délivrance d'un niveau de production ou de service donné en réduisant les dotations factorielles.

§2- Définition de l'organisation de l'entreprise

Le caractère pluridisciplinaire de l'organisation appelée par Morin (1977)³⁸⁵ la « relation des relations » n'en rend que plus malaisée sa définition. En effet, la mention d'organisation peut désigner l'entreprise elle-même, certains de ses éléments dits « structurels » ou des actes de management nécessaires à son fonctionnement. Se pose alors la question de ce que l'on regroupe sous le vocable « organisation » ?

A- Acceptions du concept « organisation »

Une première acception conçoit l'organisation comme une résultante de la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes en vue de poursuivre des buts et des objectifs explicites communs par une division du travail et des fonctions, et par une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités (Morin, 1988³⁸⁶ ; Gravitz, 1988³⁸⁷). Aussi, Gilbert et al (1991)³⁸⁸ élargissent le champ de définition du concept « organisation » qui comprendrait :

- ↳ L'activité d'organiser qui consiste notamment à élaborer une structure, des procédures, un ordre propre au système ;
- ↳ Le cadre que représente pour ses membres l'état d'un système, après l'action d'organiser, notamment en termes de structure et de culture ;

³⁸² Oppenheim F (1970), *L'école du profit*, Le Seuil, Paris

³⁸³ Khandwalla P N (1970), *The effect of the environment on the organizational structure of firme*, Thèse de doctorat, Carnegie-Mellon University.

³⁸⁴ Desreumaux A (1992), *Structures d'entreprise*, Vuibert, Paris.

³⁸⁵ Morin E M (1977), *op cit.*

³⁸⁶ Morin P (1988), *Le développement des organisations*, Dunod, Paris

³⁸⁷ Gravitz M (1988), *Lexique des sciences sociales*, Dalloz, Paris.

³⁸⁸ Gilbert J B Probst, Mercier J-Y, Bruggiman O et Rakotobarison A (1991), *Organisation et management tome1 : structurer l'organisation*, Editions d'Organisation, Paris.

↳ Une institution sociale en tant que système organisé.

Pour Gerbier et Evgrafoff (1993)³⁸⁹ l'activité d'organiser consiste à « *concevoir et mettre en place des systèmes, des structures, des méthodes, des procédures (les uns et les autres assortis des moyens matériels correspondants), plus au moins permanents, à la fois nécessaires et suffisantes, pour atteindre, dans des conditions optimales, des buts explicites, réputés accessibles. Et ce, à partir de données quantitatives et qualitatives, et compte tenu des contraintes voulues ou subies* ». Dans l'entreprise cette activité consistera, selon Boyer et Gozlan (1999)³⁹⁰, à :

- ↳ Clarifier les activités, les moyens et les outils nécessaires pour les réaliser ;
- ↳ Développer et dynamiser la cohérence de ces activités, des plannings et des budgets ;
- ↳ Améliorer, avec tous les services, l'efficacité des processus pour obtenir une meilleure qualité de service globale de l'entreprise et une plus grande capacité d'adaptation.

Une seconde acception³⁹¹ s'intéresse à l'organisation du travail qui consiste à aménager les tâches, les conditions de travail et les rapports entre les postes à la lumière de : la mission de l'organisation, la stratégie de gestion et les caractéristiques des individus réalisant le travail.

Toutefois, les conceptions les plus répandues convergent pour caractériser l'organisation par un certain nombre de propriétés complémentaires et indissociables (Desreumaux, 1998³⁹² ; De Brucker, 1995³⁹³) :

- ↳ Les unes sont structurelles, il s'agit de l'existence d'une frontière (finitude) et de la disponibilité de ressources matérielles et immatérielles. L'aspect le plus apparent des propriétés structurelles est l'organigramme ;
- ↳ Les autres de nature processuelle, il s'agit de l'intentionnalité (raison d'être et buts ou programme) et du principe de l'échange.

B- Organisation et structure

Le langage usuel semble souvent confondre « organisation » et « structure ». En fait, les différentes acceptions de la notion de structure³⁹⁴ peuvent aller d'une conception restreinte limitée à l'organigramme, à une conception très large englobant des éléments formels et des éléments informels. La notion de structure donne lieu à des définitions très diverses, résumées à partir des six définitions suivantes :

³⁸⁹ Gerbier J et Evgrafoff B (1993), *Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental*, Editions TEC DOC, Paris.

³⁹⁰ Boyer A et Gozlan G (1999), *op cit.*

³⁹¹ Hellriegel et al (1997), *Op cit.*

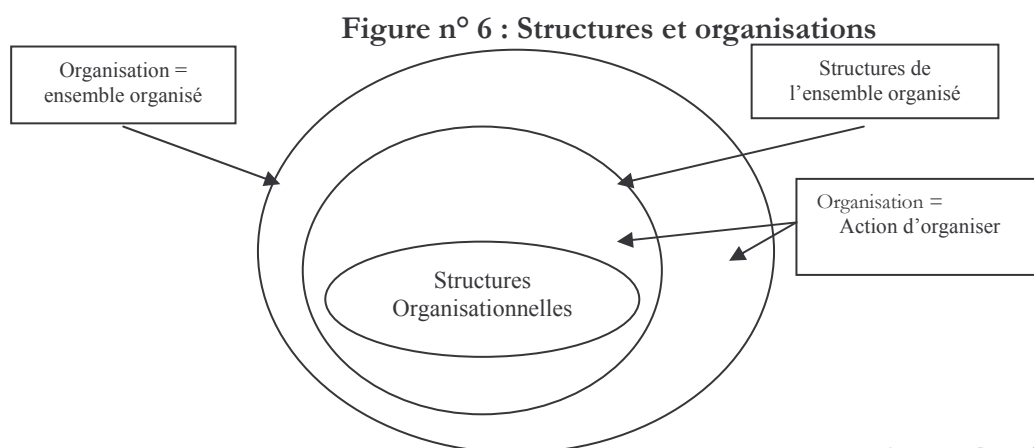
³⁹² Desreumaux A (1998), *op cit.*

³⁹³ De Bruecker R (1995), *op cit*

³⁹⁴ Voir Bartoli A et Hermel Ph (1986), *Piloter l'entreprise en mutation-une approche stratégique du changement*, Editions d'Organisation, Paris.

- ✚ Organigramme : Il s'agit du schéma de répartition des tâches et des responsabilités à l'intérieur de l'entreprise (Pedraglio, 1970³⁹⁵). Cependant, un organigramme même construit pour la plus grande efficacité théorique peut se révéler inefficace si la structure formelle qu'il concrétise est trop éloignée de la structure informelle de l'entreprise ;
- ✚ Relations fonctionnelles et réseaux de communication : cette conception recouvre deux aspects, définis par Chandler (1972)³⁹⁶, les voies hiérarchiques et les réseaux de communication entre les différents services et personnes, et les informations et les données qui circulent à travers ces voies et ces réseaux ;
- ✚ Espace réglementé, en ce sens la structure concrète (Jarniou, 1981³⁹⁷) comprend : les organes de travail, les procédures opératoires, les rôles et statuts de chacun et les structures administratives et hiérarchiques (dispositifs de pilotage de l'organisation et de coordination globale) ;
- ✚ Mécanismes de coordination : moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches (Mintzberg, 1982³⁹⁸) ;
- ✚ Tout élément relativement stable et prégnant sur les comportements. Cette définition de l'approche socio-économique de l'organisation (Savall, 1981³⁹⁹) distingue cinq catégories de structures : physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales ;
- ✚ Réseau ordonné d'activité et un système de valeur, en ce sens la culture interne de l'entreprise fait partie de la structure (Hall et Saias, 1979⁴⁰⁰).

La figure permet de différencier les deux notions d'organisation et de structure.



Source : Bartoli A et Hermel P (1989) ⁴⁰¹

³⁹⁵ Pedraglio (1970), *Système d'organisation et management moderne*, Dunod, Paris.

³⁹⁶ Chandler A D (1972), *op cit.*

³⁹⁷ Jarniou P (1981), *L'entreprise comme système politique*, PUF, Paris.

³⁹⁸ Mintzberg H (1982), *op cit.*

³⁹⁹ Savall H (1981), « la notion de structure dans l'analyse socio-économique des organisations » in *les Cahiers de Recherche en Gestion de l'ISEOR*, Série Articles n°2

⁴⁰⁰ Hall D J et Saias M A (1979), « Les contraintes structurelles du processus stratégique » in *Revue Française Gestion* Nov/Déc 1979.

Il importe, dès lors, de prendre en compte les différentes facettes de l'organisation pour agir et de se placer dans les conceptions élargies de l'organisation et remettre en cause certaines approches rigides de « structuration » de l'entreprise. Alors, c'est l'organisation globale de l'entreprise qui doit être observée, et non seulement sa structure ou le fonctionnement de ses unités de travail. Sans doute s'agit-il là de la première étape d'analyse des différentes stratégies organisationnelles.

C- L'organisation comme un tout

L'organisation de l'entreprise comme un tout intègre à la fois l'acte d'organiser et le résultat de cet acte en soulevant en même temps les questions de pourquoi organiser et comment organiser. Elle concerne tous les organes, unités ou sous-systèmes qui composent l'entreprise et elle répond à des impératifs économiques, structurels et de management. Elle peut être aussi envisagé dans les deux sens suivants : ensemble organisé⁴⁰² ou action d'organiser⁴⁰³ comme le montre le tableau 8 ci-après.

Tableau n° 8 : Les éléments constitutifs de l'organisation de l'entreprise

Activité (acte d'organiser)	Cadre de référence	Institution (système)
Structurer, (réorganiser, se comporter de telle manière qu'on modèle un ordre) c'est à dire : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer des règles, formaliser des relations entre humains et machines. ✓ Définir les valeurs, les comportements souhaités, les objectifs. ✓ Conduire le personnel en : groupant les tâches, créant des unités, structurant les relations hiérarchiques, guidant le comportement des collaborateurs, etc. 	Réseaux de relations et d'interactions, structures et processus formels et informels, qui sont créés ou se créent consciemment ou non pour atteindre un but/ des objectifs, c'est à dire : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Des relations et des interactions entre individus, informations, machines, etc. ✓ Des éléments culturels spécifiques à chaque système, concrets ou symboliques. ✓ Un ensemble d'instruments : organigramme, diagramme de fonctions, schéma de flux, charte d'entreprise, système de valeurs, etc. 	Système sociotechnique ou sociétal, individus, moyens techniques, matériels réunis en vue d'un but. C'est à dire : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Un système né formellement ou informellement. ✓ Un système composé d'acteurs jouant différents rôles, remplissant diverses activités. ✓ Une institution : entreprise, hôpital, département administratif, parti politique, organisation non gouvernementale, etc.

Source : Gilbert et al (1991)⁴⁰⁴

L'entreprise représente bien plus qu'un conglomerat de structures animées par un lot de procédures, à travers les aspects technologiques, économiques ou sociaux qu'elle englobe. Son organisation recouvre et articule des modes d'organisation⁴⁰⁵ et un groupe social de

⁴⁰¹ Bartoli A et Hermel P (1989), *op cit.*

⁴⁰² Un groupe d'hommes a été constitué dans le but d'atteindre un objectif dirigé vers l'environnement.

⁴⁰³ L'action d'organiser renvoie aux méthodes d'agencement et de répartition des éléments de l'entreprise (division de travail, répartition des responsabilités). Elle consiste à passer des systèmes rétroactifs simples à des systèmes capables de mémorisation et d'anticipation. Fauvet J.C et Fourtou J.R (1985), *La passion d'entreprendre*, Les Editions d'Organisation, Paris.

⁴⁰⁴ Gilbert et al (1991), *Op cit.*

⁴⁰⁵ Les modes d'organisation font l'objet d'une conceptualisation portant sur une logique de fonctionnement et sur des méthodes qui s'attache à trois aspects de l'appareil socio-technique : la structuration de l'organisation (qui se reflète approximativement sur un organigramme) ; le corps des techniques de gestion qui assurent le fonctionnement des structures et les méthodes de management, qui forment la technologie sociale de l'organisation (management par objectifs, management par petits groupes d'activité autonome, cercles de qualité...).

base⁴⁰⁶ évoluant dans le cadre organisationnel (Airaudi, 1995)⁴⁰⁷. Ceci dit, les recettes organisationnelles universelles n'ont plus gain de cause et il faudra, aussi, s'intéresser aux aspects informels de l'organisation, ceux qui touchent aux représentations de valeurs, aux schémas de pensée ou aux attentes des individus. D'où il y aura toujours pluralité des solutions et parmi elles des solutions meilleures que celles existantes, mais il n'y a pas « la » meilleure solution. De même, qu'aucune forme d'organisation n'offre la panacée, plusieurs formes différentes peuvent coexister harmonieusement au sein d'une même entreprise, à condition d'être bien utilisée, Chacun aide à attirer, à canaliser et à appliquer des savoirs spécialisés à des fins particulières. L'organisation de l'entreprise est donc une adéquation momentanée à des situations évolutives.

Par ailleurs, Dans ces conditions, il faut être « relativiste » et admettre que telle solution d'organisation décrite de nos jours dans un pays industrialisé, puisse convenir à tel pays en voie de développement (Gerbier et al, 1993)⁴⁰⁸ ou qu'un même mode organisationnel qui a connu du succès dans certaines entreprises peut ne pas l'être dans d'autres. Ceci dit, la prise en compte des conditions de mise en œuvre de ces configurations organisationnelles est aussi capitale.

De ce qui précède, on aura deviné l'intérêt particulier des choix en organisation et de la mise en oeuvre des stratégies organisationnelles.

§3- Acceptions des stratégies organisationnelles

L'examen des formes successives d'organisation développées dans l'entreprise depuis les travaux précurseurs de Taylor (1911), fait apparaître une acceptation progressive de la diversité, qui va d'une conception uniforme, caractérisée par la recherche d'une structure idéale adaptable à toute organisation, à une conception multiforme et nuancée, dans laquelle l'idée de modèle idéal est totalement absente. Ainsi, l'idée de méthodes standard serait en déclin (Chanpentier, 1998⁴⁰⁹) et ce sont des solutions adaptées au cas par cas qui sont recherchées (Cabin, 1999⁴¹⁰).

Doz et Thanheiser (1996)⁴¹¹, dans un rapport portant sur quarante entreprises, notent que presque toutes ont inscrit dans l'agenda de leurs efforts de transformation : la

⁴⁰⁶ Le groupe social de base s'appuie sur trois caractéristiques : Les rapports sociaux structurant la formation social au sein de l'organisation indépendamment de ses objectifs (économiques); Le processus d'historicisation collective, permettant au groupe social et à ses membres de se forger une identité à travers le partage d'expériences collectives et Le système de références et de représentations organisant les comportements (éthique) et les croyances (mythologie).

⁴⁰⁷ Airaudi (1995), op cit.

⁴⁰⁸ Gerbier J et Evgrafov B (1993), *Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental*, Editions TEC DOC, Paris.

⁴⁰⁹ Chanpentier P (1998), « La gestion du changement dans les organisation », in *Cahiers Français*, n° 287, juillet/septembre.

⁴¹⁰ Cabin P (dir.), (1999), *op cit*.

⁴¹¹ Doz Y L et Thanheiser H (1996), « Embedding transformational capability. » in *ICEDR, October 1996 Forum Embedding transformational capability*, INSEAD, Fontainebleau. Cités par Mintzberg H, Ahlstrand B et Lampel J (1999), *Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Editions Village Mondial, Paris

restructuration, le rethinking⁴¹², le dégraissage, la sous-traitance, le benchmarking⁴¹³, et une sorte ou une autre d'amélioration des processus et d'efforts pour la gestion de la qualité. Le fait est que toutes ces stratégies prises indépendamment n'ont pas le succès escompté lorsqu'on les met en oeuvre dans l'entreprise, leur combinaison maximise les opportunités du changement (Vallerand et al, 1996⁴¹⁴).

Avant de délimiter le champ couvert par le concept « stratégies organisationnelles » (cf. annexe 4), il convient tout d'abord d'approcher le concept stratégie⁴¹⁵.

A- Contenu du concept « stratégie »

La stratégie est « l'art de conjuguer, articuler, coordonner les ressources et moyens disponibles, afin d'atteindre un but dans un temps donné » (Raynal, 2000⁴¹⁶). Pour Mintzberg (1982)⁴¹⁷, elle s'agit plutôt d'une suite de décisions et d'actions pouvant constituer à la fois :

- ↳ *Un plan*, c'est à dire stratégie intentionnelle ;
- ↳ *Un comportement émergent* (stratégie émergente) ;
- ↳ *Un positionnement de l'organisation* (créneau par exemple) ;
- ↳ *Une philosophie*, une culture (un élément implicite) ;
- ↳ *Un cheminement réel* (trajectoire) par rapport à l'environnement.

Mintzberg (1982) déduit de cette définition, les différentes formulations du processus de changement organisationnel peuvent se ramener à trois :

- ↳ La première décrit le processus de *changement comme guidé délibérément* (mode planifié) et conduisant à la formulation de stratégies et de programmes explicites ;
- ↳ Une deuxième conception insiste sur *le rôle du leader qui formule une vision de l'organisation et de son avenir* et obtient l'adhésion de l'ensemble des acteurs à son projet ;
- ↳ Enfin, une troisième approche assimile le processus de changement à un *apprentissage inductif nécessairement informel*. Le phénomène est émergent plutôt que délibéré.

⁴¹² Keidel définit Le Rethinking, ou la reconception comme une forme de restructuration qui incorpore l'identité et les croyances (valeurs), la mission et le but, les méthodes et l'expérience de l'entreprise Keidel R W (1994), « Rethinking Organizational Design », in *Academy of Management Executive*, vol. 8, n° 4.

⁴¹³ Benchmarking : méthode de management consistant à introduire la comparaison de sa propre performance avec celles de ses concurrents dans le même métier. Le détour par la comparaison est considéré comme un facteur d'émulation. Cabin P (dir.), (1999), op cit.

⁴¹⁴ Vallerand J, Montreuil B et Paturel R (1996), « L'OR : Une réserve stratégique de compétitivité - méthodologie de développement stratégique de l'Organisation Réseau » Actes de la Ve Conférence Internationale de Management Stratégique Lille : 13- 14- 15 mai 1996.

⁴¹⁵ Stratégie d'entreprise : implique l'idée d'un projet au moins partiellement conscient et délibéré, engageant l'entreprise, dans son ensemble sur le long terme et de manière irréversible ; il s'agit notamment de positionner l'entreprise dans son environnement et d'allouer les ressources de l'entreprise en fonction de son projet. Cabin P (dir.), (1999), op cit. Voir aussi Hafsi T et Toulouse J M (1996), *La stratégie des organisations : une synthèse*, Les Éditions Transcontinental, Montréal.

⁴¹⁶ Raynal S (2000), op cit.

⁴¹⁷ Mintzberg H (1982), op cit.

Force est de constater que les stratégies ont inévitablement quelques qualités émergentes⁴¹⁸ et même lorsqu'elles sont délibérées pour une large part, elles apparaissent moins comme étant formellement planifiées que comme informellement visionnaires (Mintzberg, 1994)⁴¹⁹. Ainsi, ***la stratégie naît davantage dans l'expérience et l'apprentissage et comporte une large part d'intuition et de découvertes.*** Elle devient moins pure et s'inscrit dans le cadre plus large de la transformation des entreprises sous l'effet de quatre influences conjointes (Mintzberg et al, 1999⁴²⁰) :

- ↳ Elle se fait plus opérationnelle, avec plus d'intérêt aux micro-mécanismes de l'entreprise et à la reconception des processus de travail quotidiens (la réingénierie de processus);
- ↳ Elle devient moins analytique et plus sensible aux éléments humains du changement (participation des employés, groupes de travail, facilitateurs...);
- ↳ La technologie, en particulier la technologie de l'information devient aussi source de créativité stratégique. L'entreprise utilise la technologie non seulement pour soutenir la reconception de ses processus, mais souvent pour redéfinir les règles de la compétitivité ;
- ↳ Le métier de l'étude stratégique disparaît virtuellement, remplacé par la mise en place de changements concrets, donc mesurables.

L'approche de Mintzberg est ainsi différente de celles qui réduisent la stratégie à un ensemble d'intentions (plan) portant sur les opérations qu'effectue l'entreprise sur ses marchés par rapport à ses concurrents : vision extravertie de la stratégie (Ansoff, 1989⁴²¹ ; Scaramuzza et al, 1995⁴²²; Mekouar, 2000⁴²³...).

La recherche des opportunités de performance conduit à un souci de plus grande coordination des différentes fonctions et laisse apparaître la possibilité de réorganiser. C'est là l'une des finalités nouvelles de la stratégie qui donne naissance au concept de «stratégies

⁴¹⁸ Stratégie émergente : la stratégie d'une entreprise n'est jamais la simple traduction d'un projet familial. Elle se construit en partie par une succession d'une modification, d'ajouts, de renoncements, en fonction d'événements et d'opportunités ; elle se forme donc au cours de l'action. Cependant, une stratégie purement émergente ne mériterait plus le nom de stratégie. Cabin P (dir.), (1999), op cit.

⁴¹⁹ Mintzberg H (1994) "The Fall and Rise of Strategic Planning", in *Harvard Business Review*, January-February.

⁴²⁰ Mintzberg H, Ahlstrand B et Lampel J (1999), op cit.

⁴²¹ Ansoff I (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris

⁴²² La stratégie qui correspond à un choix délibéré des dirigeants est souvent assimilée à la planification stratégique, qui implique la recherche de l'optimisation et conduit à rechercher la structure idéale. Scaramuzza M et Boillet P (1995), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Les Editions Foucher, Paris

⁴²³ La stratégie : c'est le savoir saisir, choisir, répartir, agir et réagir, avec plus de rationnel et moins d'intuitif, au bon moment (timing), en réalisant des activités entrepreneuriales (projets d'investissement) et opérationnelles conformément à l'adéquation moyens/objectifs, dans un environnement imprévisible, face à des adversaires versatiles, vis-à-vis desquels il faut adopter un comportement pro-actif, en prévoyant à tout moment l'option d'alternance (solution de substitution). Mekouar F (2000), « Management stratégique et comportement du dirigeant dans l'entreprise au Maroc Etude empirique », *Document de travail 05-2000 fev CRG-ESG*, Montréal.

organisationnelles» (De Brucker, 1995⁴²⁴). Ceci dit, La stratégie devient dans ce schéma le moyen de secouer les « états », les « modèles » ou « les idéaux-types » afin que l'entreprise puisse faire sa transition vers un autre état⁴²⁵.

B- Les différentes facettes des stratégies organisationnelles

Les stratégies organisationnelles sont des tentatives des entreprises d'être plus proches des marchés, d'où un fort degré de différenciation des structures, une augmentation du niveau de qualification des individus, une adoption des NTIC et une recherche de partenariat. En dehors des différents types de ces stratégies (cf. section précédente), elles peuvent être ramenées à trois grandes stratégies : le développement organisationnel, la reingénierie, la réorganisation.

1- Développement organisationnel (OD)

Le développement organisationnel (OD) serait « *une stratégie d'éducation dont l'objet est de changer les croyances, attitudes, valeurs et structures de l'organisation, de façon telle qu'elle puisse mieux s'adapter aux nouvelles technologies, aux nouveaux marchés, aux défis de l'environnement, et à l'étourdissant taux de changement auquel elle est confrontée* » (Bennis, 1969⁴²⁶ ; French et al, 1984⁴²⁷). Il serait, aussi, « *une stratégie globale d'intervention de l'organisation, un effort programmé global, encouragé par les dirigeants, en vue d'améliorer l'efficacité et la santé de l'organisation au moyen d'interventions sur les processus de fonctionnement de l'organisation qui font appel aux efforts des sciences humaines* » (Beckhard, 1975; Gagnon, 1986...) ⁴²⁸. Quatre principes constituent le fond des approches de l'OD (Gilbert et al, 1991) :

- ✚ L'intervention devra porter sur l'organisation entière ;
- ✚ Il est indispensable que chaque membre de l'organisation soit persuadé de l'implication de la direction dans cette intervention ;
- ✚ Le but d'une organisation en bon fonctionnement est de développer des communications ouvertes, ainsi qu'une confiance réciproque entre et à travers ses différents niveaux ;
- ✚ L'organisation doit être capable de changer et de s'adapter en permanence.

A ce propos Enregle (1974)⁴²⁹ propose une panoplie des techniques possibles dans l'approche OD. Elles concernent la communication et les relations de travail, et s'attaquent à la résolution des conflits, les styles de leadership, la dynamique de groupe, l'étude des

⁴²⁴ Ces stratégies peuvent inclure des dimensions de nature stratégique et structurelle, et d'autres qui ont trait au management (l'organisation du travail, les pratiques de gestion des ressources humaines et les pratiques de relations inter-entreprises). De Brucker (1995), Op cit.

⁴²⁵ Mintzberg H, Ahlstrand B et Lampel J (1999), *op cit*.

⁴²⁶ Bennis W G (1969), *Organization Development : Its Nature, origins and Prospects*, Addison-wesley publishing Company ; version française (1982), *Le développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes*, Dalloz, Paris.

⁴²⁷ French W L et Bell CH (1984), *Organization development* (3rd ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, New -Jersey.

⁴²⁸ Beckhard R (1975), *Le développement des organisations: stratégies et modèles*, (trad. franç.) Dalloz (Gestion des ressources humaines), Toulouse. Voir aussi Gagnon D (1986), *Le développement organisationnel*, Agence d'Arc, Montréal.

⁴²⁹ Enregle y (1974), « le développement des organisations », in *Management France* n°6.

systèmes d'information et des structures, les problèmes de motivation, l'analyse des fonctions, les systèmes de décision, etc.

Concrètement, la recherche d'un développement organisationnel peut couvrir de multiples formes (Laurin, 1988)⁴³⁰: pour les uns, il s'agirait d'accroître la division de travail et la spécialisation, pour d'autres il s'agirait d'adopter des méthodes participatives (Drucker, 1954⁴³¹ ; Glinier, 1968⁴³²).

Par ailleurs, l'OD peut résulter de l'harmonisation de l'organisation du travail aux objectifs stratégiques poursuivis par l'entreprise (Petit et al⁴³³, 1993). C'est ce qui, ressort des données des tableaux 9, 10 et 11 ci après.

Ainsi, aux objectifs de contrôle des coûts sont associées des pratiques organisationnelles qui caractérisent l'entreprise taylorienne (hiérarchisation, centralisation, séparation des tâches), le tableau 9 récapitule les actions d'organisation du travail mises en œuvre à cet effet.

Tableau n° 9 : Les objectifs stratégiques de contrôle des coûts et l'organisation du travail

EXIGENCES	ORGANISATION DU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des économies d'échelle par la production de masse d'une gamme stable de biens ou de services et par la répétition des mêmes tâches. - Contrôler les coûts de main-d'œuvre en s'assurant, par exemple, que cette dernière ne dépasse pas le volume requis. - Aménager le processus de transformation de façon à réduire les pertes de temps et à assurer un rythme rapide de production - Assurer que les travailleurs limitent les pertes de temps et accomplissent leur travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralisation de l'autorité - Recours probable à des analyses du travail pour réduire les coûts de production - Uniformisation du processus de production - Division ou spécialisation du travail, qui se fait souvent par cycles courts - Contrôles effectués par la hiérarchie et par la technologie - Rythme de production fixé par la hiérarchie - Travail souvent effectué individuellement - Tâches répétitives laissant peu ou pas de l'aptitude au travailleur.

Source : Petit et al (1993)

Dès que l'optique stratégique de l'entreprise change, l'organisation du travail change aussi. C'est ainsi que la recherche d'une compétitivité basée sur l'innovation passe par la responsabilisation et la participation des salariés (cf. tableau 10).

Tableau n° 10 : Les objectifs stratégiques d'innovation et l'organisation du travail.

EXIGENCES	ORGANISATION DU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre à profit les ressources des individus - Accorder suffisamment d'autonomie pour permettre l'initiative - Encourager la collaboration, notamment le travail interdisciplinaire, pour stimuler la créativité - Gérer l'ouverture d'esprit, le risque et la tolérance de l'ambiguïté nécessaires à la créativité - Permettre la production de prototypes, de nouveautés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisation de l'autorité, autonomie et responsabilité en matière d'innovation laissées aux individus. - Contrôle par l'uniformisation des compétences (critères rigoureux de sélection), l'ajustement mutuel et les résultats obtenus - Constitution d'équipes multidisciplinaires ou multisectorielles de projets novateurs - Liberté de travailler (par exemple, une journée par semaine) à des projets personnels novateurs.

Source : Petit et al (1993)

⁴³⁰ Laurin J C (1988), « L'évolution des concepts de développement organisationnel », in *Revue québécoise de psychologie*, 9 et 10 (No. 1 et 2).

⁴³¹ Drucker P (1954), *The practice of management*, Harper and Brothers, New York ; version française (1970), *La pratique de la direction des entreprises*, Les Editions d'Organisation, Paris.

⁴³² Glinier O (1968), « direction Participative Par Objectifs », in *Hommes et Techniques*, numéro spécial 281.

⁴³³ Petit et al (1993), Op cit.

Enfin, aux exigences de la qualité correspond une organisation par processus. Dans ce cadre, l'instauration du principe client- fournisseur au sein même de l'entreprise serait un stade plus avancé vers l'adoption d'une démarche qualité totale (cf. tableau 11).

Tableau n° 11 : Les objectifs stratégiques de qualité et l'organisation du travail

EXIGENCES	ORGANISATION DU TRAVAIL
<ul style="list-style-type: none"> - Assurer que les entrées et le processus de transformation permettent de faire le moins d'erreurs possibles, et garantir la livraison des produits et des services dans des délais qui satisfont le client. - Satisfaire à des normes de qualité (organisationnelles, nationales ou internationales). - Produire des biens et des services dont le niveau de qualité varie le moins possible. - Être assez flexible pour s'adapter à la variation des demandes du client et à d'autres types de changements. - Assurer que la main-d'œuvre adhère aux objectifs de qualité et contribue à cette dernière. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution des travailleurs à l'analyse du processus de transformation et à la correction des problèmes de production. - Contrôle du rendement pouvant être assumé en partie par les travailleurs - Rythme de production pouvant être fixé conjointement avec les travailleurs - Nombre de niveaux hiérarchiques moins grand que dans une organisation visant la domination par les coûts, et diminution, voire disparition, des postes d'analystes du travail. - Uniformisation du processus de production, laissant cependant une marge discrétionnaire aux travailleurs (qui varie notamment selon le nombre de cas d'exception à traiter) - Division du travail avec un élargissement des tâches et une rotation des postes de travail visant à assurer une certaine polyvalence - Travail individuel avec des mécanismes de liaison, mais aménagement possible en groupes de production.

Source : Petit et al (1993)

Toutefois, pour réussir l'OD, il importe d'expliquer clairement les raisons d'être et les modes d'implantation du changement et d'assurer la formation nécessaire à l'exercice des nouveaux rôles. En outre, l'OD semble insuffisamment « systémique » pour deux raisons (Gilbert et al, 1991) : d'une part, du fait du contenu relativement restrictif des thèmes d'analyse, qui ne sortent généralement pas du cadre psychosociologique et négligent les autres dimensions (technique et économique...) du fonctionnement de l'entreprise ; d'autre part, du fait de la sélectivité des acteurs concernés puisque la quasi-totalité des expériences connues ne touchent que les cadres, et parfois même seulement les cadres supérieurs.

2– La reingénierie ou « Business Process Re-engineering »

L'objet de la réingénierie dite aussi « reconception » est défini par Hammer et Champy (1993) ⁴³⁴ comme « *une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent les coûts, la qualité, le service et la rapidité* ». Dans le même ordre d'idées, Maganelli et Klein (1994)⁴³⁵ définissent la réingénierie comme « *le redesign rapide et radical des processus stratégiques à valeur ajoutée, et des systèmes, des politiques et des structures organisationnelles qui supportent cette reconception dans le but d'optimiser les flux de travail et la productivité de l'organisation* ». elle est aussi une pratique d'innovation au niveau des entreprises qui veulent transformer les relations avec les

⁴³⁴ Hammer M et Champy J (1993), *Le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod, Paris.

⁴³⁵ Manganelli L Raymond et Klein M M (1994), « *A Framework for Reengineering* », in *Management Review*, June.

actionnaires, les clients, les employés, les partenaires en amont et en aval (Scaramuzza et Boillet, 1995⁴³⁶).

Dans une autre perspective, La réingénierie devient une technique de changement organisationnel partielle ou globale (Patching, 1994)⁴³⁷. En ce sens elle est caractérisée par l'utilisation originale des technologies et couvre un éventail d'activités allant du changement d'un processus particulier à une transformation globale de l'organisation de l'entreprise tant au niveau de sa structure qu'au niveau de ses processus (Ravenaugh, 1994⁴³⁸).

De ces définitions, la démarche « reengineering » devrait permettre des gains significatifs en terme de délai, de qualité ou de coût et une meilleure réponse aux attentes des clients (Lorino, 1998)⁴³⁹ grâce notamment à l'analyse des processus dits stratégiques et l'identification des imperfections ou dysfonctionnements majeurs dans leur structure ou leur mode de fonctionnement (redondances, manques de coordination, goulots d'étranglement, modes opératoires inefficaces, etc.). Ainsi, le but de la réingénierie est de rendre plus efficaces les activités à valeur ajoutée et d'éliminer le plus possible les activités non productives. Toutefois, bien que la réingénierie permette de réaliser des actions d'optimisation, elle peut être à l'origine des suppressions d'emplois (downsizing).

3- La réorganisation

La réorganisation peut être la résultante du nécessaire développement des structures, aptitudes et compétences internes qui donneront à l'entreprise flexibilité et invulnérabilité (Martinet, 1984⁴⁴⁰) et l'amène à la prise en compte de l'environnement « sociétal » et la recherche des spécificités organisationnelles (Thiétrat, 1981⁴⁴¹). Toutefois, l'environnement ne détermine ni l'organisation ni les options d'une firme ; sa propre évolution l'amène simplement à certain choix, en fonction de ce qu'elle remarque elle-même des mutations de son milieu (Capra, 1986⁴⁴²). C'est ainsi que la réorganisation de l'entreprise peut être assimilée à :

- ↳ Des stratégies médiatives (Zaleznik, 1975)⁴⁴³, où l'entreprise se modifie intérieurement pour faire face aux perturbations venues de l'environnement ;
- ↳ Des stratégies réactives ou défensives (Denis, 1990⁴⁴⁴) ; où l'entreprise ajuste et adapte ses fonctionnements internes, qu'il s'agisse de sa gestion, de sa structure, de

⁴³⁶ Scaramuzza M et Boillet P (1995), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Les Editions Foucher, Paris

⁴³⁷ Patching D (1994), "Business Process Re-engineering", in *Management Services*, November.

⁴³⁸ Ravenaugh D L (1994), "Business Process Re-engineering: The unavailable Challenge", in *Management Decision*, vol. 32, n° 7.

⁴³⁹ Lorino P (1998), *Méthodes et pratiques de la performance- le guide du pilotage*, troisième tirage, Les Editions d'Organisation, Paris.

⁴⁴⁰ Martinet A C (1984), *Le management stratégique : organisation et politique*, McGraw HILL, New York.

⁴⁴¹ Thiétrat R A (1981), « La stratégie : aujourd'hui et demain », in *Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion* n°2.

⁴⁴² Capra F (1986), *Le temps du changement*, Rocher, Monaco.

⁴⁴³ Zaleznik A (1975), *Power and corporate Mind*, Houghton Mifflin Co, Boston.

⁴⁴⁴ Denis H (1990), *Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales – design organisationnel, cultures et technologie*, Collection Gestion, Economica, Ottawa.

sa technologie, etc. afin de fonctionner dans des conditions de turbulence (concurrence accrue, etc.) ;

- ↳ Une évolution et construction institutionnelle (Dickhout et al, 1995)⁴⁴⁵, via un modelage graduel des valeurs de l'entreprise, des structures au sommet et de l'évaluation des performances, afin que les responsables de terrain puissent diriger le changement ;
- ↳ Une secousse et recentrage (Dickhout et al, 1995⁴⁴⁶ ; Gilbert et al, 1991⁴⁴⁷), afin d'ébranler « une structure de pouvoir ossifiée », les dirigeants simplifient d'un seul coup la hiérarchie de la direction générale, définissent de nouvelles unités de travail et réforment les processus de management;
- ↳ Une renconception systématique (Dickhout et al, 1995)⁴⁴⁸, là encore, des équipes spécialisées dirigent le processus visant la performance, mais la reconception du processus central et les autres changements organisationnels tendent à être planifiés en parallèle.

Dans cette optique, la restructuration ne peut être qu'un élément de la réorganisation. Bowman et Singh (1993)⁴⁴⁹ présentent la restructuration comme une technique qui permet d'augmenter l'efficacité et l'efficacité des équipes de gestion à travers des changements importants au niveau de la structure organisationnelle, qui s'accompagnent de « downsizing »⁴⁵⁰ et/ou « delayering »⁴⁵¹.

Ceci dit, une réorganisation peut passer par une restructuration plus ou moins large des postes de travail (polyvalence), une révision des processus de production et une redistribution des tâches autour de nouvelles méthodes de travail (travail d'équipes) ou une restructuration générale à la suite d'un bouleversement total des procédés de fabrication et de distribution. Cependant, il ne faut pas oublier que l'organisation de l'entreprise est un tout dont la restructuration prise seule ne peut assurer l'adéquation aux besoins de la performance globale. Il y a lieu d'adopter une démarche de transformation stratégique fondée sur la reconception, la restructuration et la revitalisation (cf. figure 7 ci-après).

⁴⁴⁵ Dickhout R, Denham M et Blackwell N (1995), « Designing change programs that won't cost you your job. » in *The McKinsey Quarterly* n° 4. Citées par Mintzberg H, Ahlstrand B et Lampel J (1999), *op cit*.

⁴⁴⁶ Dickhout R, Denham M et Blackwell N (1995), Loc cit

⁴⁴⁷ Gilbert et al (1991), *op cit*

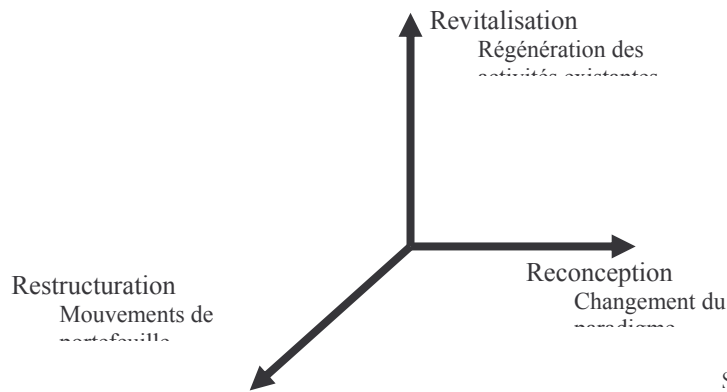
⁴⁴⁸ Dickhout R, Denham M et Blackwell N (1995), Loc cit

⁴⁴⁹ Bowman E H et Singh H (1993), "Corporate Restructuring : Reconfiguring the Firm", in *Strategic Management Journal*, n° 14, Summer

⁴⁵⁰ Downsizing : un des maîtres mots des pratiques managériales des années 80 qui consiste à réduire de manière drastique les effectifs d'ouvriers et d'employés. Objectif : « débureaucratisé » l'organisation en la rendant « lean and mean » (maigre et méchante) et par-là même plus compétitive. Cabin P (dir.), (1999), *op cit*.

⁴⁵¹ Le delayering consiste dans la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques entre la direction et les employés (acteurs) de première ligne.

Figure 7 : Modèle de la transformation



Source : Gemini

Il ressort du modèle de la transformation stratégique que la reconception des problèmes de l'entreprise comprend deux parties principales : un changement du paradigme (c'est la partie conceptuelle de la transformation) et une mobilisation de tous vers une nouvelle définition du poste, une relation moins hiérarchique, une participation plus grande à des groupes multifonctionnels, etc. La restructuration, quant à elle, est conçue dans ce modèle comme un phénomène permanent et non discret qui s'exerce sur deux plans simultanés : les mouvements de portefeuille et la réingénierie des processus. Enfin, la revitalisation comprend aussi deux activités principales : la régénération d'activités existantes en saisissant les opportunités d'améliorations opérationnelles et le développement d'activités nouvelles par la fertilisation croisée des savoir-faire collectifs de l'entreprise.

L'attrait principal de la transformation stratégique vient d'une part de son caractère intégrateur, et d'autre part de sa focalisation sur les résultats. En d'autres termes, c'est l'agilité à se transformer et à se réinventer qui conditionnera le succès des entreprises (Gouillart, 1993)⁴⁵². Par conséquent, ce sont les entreprises-caméléons (Gouillart, 1993⁴⁵³), qui pourront continuellement redéfinir leurs processus, leur organisation et leurs systèmes, qui seront avantagées.

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre s'efforçait de présenter un ensemble d'approches d'organisation de l'entreprise, particulièrement du point de vue de la conceptualisation scientifique. Cette analyse évidemment non exhaustive d'un certain «état de l'art» nous a permis de mettre en évidence l'importance des stratégies organisationnelles dans la prise en compte des réalités actuelles de la compétition et du changement.

Selon la pensée universaliste⁴⁵⁴ (Airaudi, 1995), les modèles d'organisation de l'entreprise font l'objet d'une bipolarisation : au pôle A, l'organisation verticale de l'entreprise américaine

⁴⁵² Gouillart F J (1993), *Stratégie pour une entreprise compétitive : dirigeants transformer votre entreprise*, Economica, Paris.

⁴⁵³ Gouillart F J (1993), loc cit.

⁴⁵⁴ Pensée qui plaide l'existence d'un modèle d'organisation absolu, c'est à dire néo-américain, qui consiste à imposer à l'échelle du village planétaire, le même mode de fonctionnement, la même logique, les mêmes critères de réussite, les mêmes stratégies de développement, et par conséquent les mêmes vérités.

et au pôle B, l'organisation horizontale de l'entreprise japonaise. Seulement, on rejoint Boyer et Gozlan (1999)⁴⁵⁵ lorsqu'ils avancent que l'application dogmatique et intégrale des modèles organisationnels ne permet donc plus de comprendre la situation de l'entreprise, confrontée à un environnement plus imprévisible que par le passé, et c'est bien souvent une synthèse de ces modèles que l'on retrouve dans les organisations (cf. annexe 5).

Par ailleurs, la performance d'une entreprise dépend du modèle sur lequel elle fonctionne, et la mesure de la performance devient en dehors du modèle de référence parfaitement aléatoire. Cependant, les limites des approches par les idéaux-types et la diversité des formes empiriques de production, nous amènent à replacer au cœur de notre réflexion, à l'instar de Airaudi (1995), la notion de mode d'organisation. Il ne s'agit plus de vouloir présenter un ou plusieurs idéaux-types de l'entreprise mais de comprendre comment le mode d'organisation adopté peut contribuer à la cohésion de l'entreprise et par voie de conséquence améliorer sa performance globale.

Les analyses que nous avons présentées font ressortir plusieurs facteurs stratégiques incontournables pour une entreprise qui se veut performante :

- ↳ L'entreprise ne doit plus être envisagée uniquement comme un outil de production mais comme un système de relations en interaction avec l'environnement;
- ↳ La création de richesses passe par le développement des apprentissages et des qualifications, l'enrichissement des tâches, la capitalisation des savoirs et des compétences, la coopération entre les salariés qui suppose une communication interactive, autonomie et prise d'initiative ;
- ↳ La décentralisation (Gelinier, 1968⁴⁵⁶ ; Kalika, 1985⁴⁵⁷) qui implique une diffusion plus grande de l'information et une coordination de la prise de décision entre les différentes unités et au sein des unités elles-mêmes et la transversalité qui correspond à une mutation par rapport au clivage fonctionnel des unités de décision et des tâches à l'intérieur de ces dernières;
- ↳ Enfin, l'apparition de diverses formes de coopération non seulement dans des relations de complémentarité entre l'amont et l'aval mais aussi dans les relations inter entreprises;

Les stratégies organisationnelles abordées, alors qu'elles étaient recherchées pour pallier les inconvénients d'organisations trop hiérarchisées, elles le sont à présent pour elles-mêmes (Batsch, 1993⁴⁵⁸). Bien évidemment, tous les éléments présentés dans ce chapitre serviront de batterie de concepts et d'outils que nous utiliserons tout au long du présent travail.

⁴⁵⁵ Boyer A et Gozlan G (1999), *op cit.*

⁴⁵⁶ Gelinier O (1968), « Le secret des structures compétitives », in *Hommes et Techniques*, Paris.

⁴⁵⁷ Kalika M (1985), « L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure ? » in *Revue Française de Gestion*, Janv-Fév.

⁴⁵⁸ Batsch L.(1993), *op cit.*

Chapitre2- Soubassements de l'étude empirique et caractéristiques de l'échantillon observé

Chapitre2- Soubassements de l'étude empirique et caractéristiques de l'échantillon observé

Introduction

La concordance synergétique entre les biens de production peu flexibles et l'organisation taylorienne du travail fonde les progrès de productivité pour une production de biens standardisés. Nonobstant, cette concordance synergétique a connu un renouveau grâce aux nouvelles technologies, les nouveaux modes d'organisation du travail (les cercles de qualité, groupes semi-autonomes de travail, unités élémentaires de travail...) et les relations inter-entreprises.

Dans ce contexte, les variables à gérer se multiplient et s'influencent réciproquement. Une telle situation force les entreprises à redéfinir leurs objectifs stratégiques, à réorienter certaines de leurs activités et à revoir leur système d'organisation, y compris leurs structures et leurs technologies. Dans ces conditions, l'entreprise est confrontée à deux problèmes : Comment choisir la bonne voie vers l'expansion, entre de multiples possibilités ? Comment canaliser l'énergie de tous pour s'engager dans la direction choisie ? Les réponses à ces questions sont l'essence même des stratégies organisationnelles que nous avons examinées dans le chapitre précédent.

La première section décrit le cadre conceptuel par lequel nous cherchons à apprécier la perception de l'environnement externe par les entreprises de notre échantillon et les dimensions sur lesquelles elles ont bâti leurs stratégies organisationnelles et par-deçà leur performance globale. En suite, nous passerons en revue quelques données relatives à l'industrie de transformation au Maroc et les défis qu'elle devra relever (section2). La troisième section expose, d'une part, les critères, la méthode de sondage retenue pour la constitution de l'échantillon cible et la stratégie de collecte des données que nous avons utilisées pour parvenir à des résultats satisfaisants, et d'autre part, les caractéristiques de l'échantillon observé

Section1- Cadre conceptuel et outil de l'enquête

Le passage du stade de la revue de la littérature à celui de l'étude empirique exige que soit forgé un cadre conceptuel qui retranscrit les préoccupations majeures de la recherche. En outre, la formulation des hypothèses constitue une étape primordiale qui conditionne les pistes de recherche à emprunter. En fin, le support de l'enquête (questionnaire) vise à collecter les informations nécessaires à la corroboration ou l'infirmer des hypothèses formulées.

§1- Cadre conceptuel explicatif et formulation d'hypothèses

Les caractéristiques de l'environnement des entreprises qui sont l'incertitude, la complexité, l'adaptabilité, la rapidité d'action et la créativité, appellent différentes stratégies d'affaires⁴⁵⁹ qui s'inscrivent généralement sous les visées suivantes:

- ↳ La rationalisation des coûts et la reconfiguration des atouts et des compétences clés (diminution de la taille organisationnelle, réingénierie des processus, approche client) ;
- ↳ L'amélioration continue (certification ISO 9000, approche Kaizen, benchmarking), la réduction des temps de cycle (ingénierie simultanée) ;
- ↳ L'innovation de produits et de procédés (recherche et développement, veille stratégique) ;
- ↳ La recherche d'une plus grande flexibilité (déconcentration et décentralisation des structures, polyvalence, équipes responsabilisées) ;
- ↳ Et des pratiques de gestion des ressources humaines innovantes (formation qualifiante, rémunération de groupe, contrat social).

Les combinaisons les plus performantes étant celles dont les pratiques opératoires sont les mieux alignées, les plus cohérentes les unes par rapport aux autres (Gordon et Wiseman, 1994⁴⁶⁰; Kasul et Motwani, 1995⁴⁶¹).

Quel que soit le qualificatif associé par les différents auteurs aux stratégies organisationnelles (réseau, apprenante, virtuelle, transversale, hybride, etc.) des caractéristiques semblent ainsi se dégager (Allouche et Huault, 1998)⁴⁶² : flexibilité adaptative, coordination horizontale, partage de l'information, mobilité et polyfonctionnalité des hommes et équipes, apprentissage organisationnel, dilution de l'unité d'organisation monocentrique. Ainsi, il n'y a pas de solutions optimales, plutôt des formes composites capables de fonctionner dans la complexité⁴⁶³. Ces formes obéissent à des règles de construction entre autres (Argyris et al, 1978⁴⁶⁴) :

- ↳ Coapparition des formes organisationnelles, déjà observées dans l'histoire des entreprises, même si les apparences changent un peu sous l'habillage technique ;

⁴⁵⁹ Julien P-A (1998), « Entreprises en réseau synergique: conditions, rapport du partenariat universitaire et du développement régional » in *Cahier de recherche CR-98-15-C*, Université du Québec, Montréal.

⁴⁶⁰ Gordon J et Wiseman J (1994), *Best Plant Practices: The Human Resources Factor*, Queen's University, IRC Press.

⁴⁶¹ Kasul R A et Motwani J G (1995), « Performance Measurements in World-Class Operations », in *A Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2, 2.

⁴⁶² Allouche J et Huault I (1998), « Organisation, coordination et transversalité : résultats d'étude de cas », in *Cahier de recherche 44/98, LAREGO*, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

⁴⁶³ « La complexité appelle la stratégie, il n'y a que la stratégie (pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire ». Morin E M (1990), *Science avec conscience*, Seuil, Paris.

⁴⁶⁴ Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.

- ↳ Hybridation des structures et modèles organisationnels, les formes se mélangent et constituent des assemblages hétérogènes en relation avec différents contextes ou environnements;
- ↳ Malléabilité des configurations organisationnelles (parties stables et d'autres mobiles) sous l'effet de l'instabilité stratégique.

Kochan et Osterman (1994)⁴⁶⁵ suggèrent que l'efficacité d'une organisation dépende de la qualité de la cohérence des sous-systèmes entre eux et de l'alignement, en conséquence, des pratiques de gestion tant au niveau stratégique, opératoire que du lieu de travail.

Selon Miles et Snow (1978)⁴⁶⁶, le processus d'ajustement organisationnel à l'incertitude et aux changements de l'environnement détermine la performance de l'entreprise. Ce processus ou «cycle d'adaptation» est extrêmement complexe, car l'environnement lui-même est une combinaison de facteurs (les conditions du marché du travail, les clients, les fournisseurs, les banques, l'Etat) dont l'évolution est imprévisible pour la plupart. Ces auteurs considèrent l'approche du choix stratégique, développée par Child (1972)⁴⁶⁷ comme la plus pertinente pour parvenir à un alignement de l'organisation aux conditions de son environnement. Ainsi, l'organisation adopte un comportement "proactif" de manière à "créer" son environnement à travers une série de décisions portant sur les marchés, les produits ou encore la technologie.

Afin d'avoir une grille d'analyse synthétique et globale nous avons procédé à la conception d'un cadre conceptuel⁴⁶⁸ reprenant les différentes facettes stratégiques de l'acte d'organisation de l'entreprise et ses interactions avec l'environnement et la performance globale.

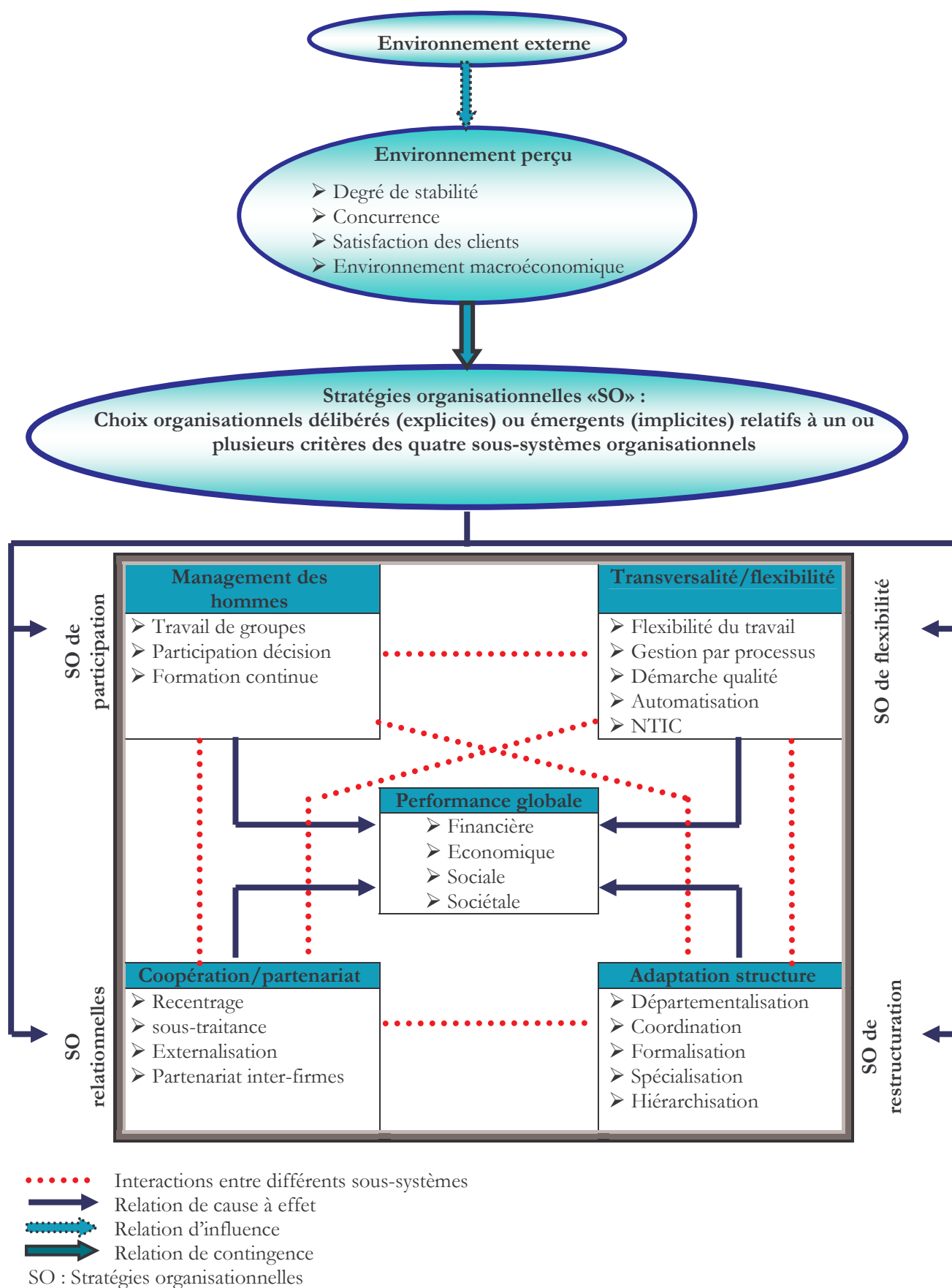
⁴⁶⁵ Kochan T A et Osterman P (1994), *The mutual gains enterprise: human resources strategies and national policy*, Harvard Business School Press, Boston.

⁴⁶⁶ Miles R et Snow C (1978), *Organizational Strategy, Structure and process*, Mc Graw Hill, New York.

⁴⁶⁷ Child J (1972), op cit.

⁴⁶⁸ «Le cadre conceptuel décrit, le plus souvent sous forme de graphique, les principales dimensions à étudier, les variables clés et les relations présumées entre ces variables. Il spécifie ainsi ce qui sera étudié et par là même détermine les informations à recueillir et à analyser».Thiéart R A (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris.

Figure n° 8 : Cadre conceptuel de l'étude environnement-stratégies organisationnelles-performance globale de l'entreprise



Source : construction personnelle

Il s'agirait, donc, de dégager les signes distinctifs des stratégies organisationnelles mises en œuvre par les entreprises marocaines selon des critères organisationnels multiples (choix et actions au niveau des quatre sous-systèmes)⁴⁶⁹ tout en tenant compte de la perception qu'ont leurs dirigeants de l'environnement externe (taille des entreprises, appartenance sectorielle, type de propriété et degré d'exposition à la concurrence) et des implications sur la performance globale (entendue comme les gains obtenus au niveau des quatre domaines spécifiés).

Ainsi, notre cadre conceptuel d'analyse traduit clairement et parfaitement notre problématique et nous permet de formuler nos hypothèses de travail de la façon suivante :

- ↳ Hypothèse 1 : Les entreprises industrielles marocaines adoptent des stratégies organisationnelles atypiques⁴⁷⁰ conduisant à une organisation hybride. Il s'agit de caractériser les stratégies organisationnelles (implicites ou explicites) mises en œuvre par les entreprises marocaines et les types de configurations organisationnelles qui en résultent. Nous démontrons qu'il existe différentes stratégies organisationnelles, dont les caractéristiques dépendent des facteurs d'organisation sur lesquels portent les choix des dirigeants;
- ↳ Hypothèse 2 : les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les entreprises industrielles diffèrent selon le territoire national dans lequel elles opèrent. Nous faisons référence ici par exemple aux travaux développés sur la firme japonaise.
- ↳ Hypothèse 3 : L'environnement externe tel qu'il est perçu par l'entrepreneur marocain est le principal déterminant des stratégies organisationnelles mises en œuvre. En effet, plus l'écart est grand entre les « normes » de l'environnement et l'organisation et plus des changements organisationnels seront nécessaires pour adapter et préparer les entreprises à ces contraintes (Drucker, 1999⁴⁷¹ ; Desreumaux, 1998⁴⁷²). En outre, il est demandé aux entreprises de manœuvrer dans des zones de turbulence (Collerette et Schneider, 1996)⁴⁷³, ce qui les conduit à remettre en cause la pertinence des structures classiques (Allouche et Huault, 1998)⁴⁷⁴. A cet effet, nous estimons que l'ouverture et les mutations de l'économie

⁴⁶⁹ A cet égard, Miller et Friesen (1984) décrivent le changement dans les entreprises comme étant quantique, cela signifie que le changement affecte beaucoup d'éléments simultanément, par opposition au changement « morceau par morceau » ou dit incrémental. C'est alors que l'entreprise tâche d'opérer une révolution stratégique afin de synchroniser la configuration avec l'environnement. Miller D et Friesen P.H (1984), *Organizations: a quantum view*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Montréal.

⁴⁷⁰ Se sont des stratégies émergentes au sens de Mintzberg (1982) qui ne sont pas nécessairement élaborées suivant un processus formalisé de planification stratégique.

⁴⁷¹ Drucker P (1999) cité par Guilhon A et Treppe G (2000), « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines » in *Actes de la IXème conférence internationale de management stratégique* tenue à Montpellier les 24,25 et 26 mai 2000.

⁴⁷² Desreumaux A (1998), *op cit*.

⁴⁷³ Collerette P et Schneider R (1996), *Le pilotage du changement une approche stratégique et pratique*, Presses de l'Université du Québec, Canada.

⁴⁷⁴ Allouche J et Huault I (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », in *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1, N°2, juin

marocaine influencent les décisions de changements organisationnels prises par les dirigeants d'entreprises industrielles;


- ↳ Hypothèse 4 : La performance globale de l'entreprise se trouve améliorée lorsque l'entreprise met en œuvre des stratégies organisationnelles au niveau des quatre sous-systèmes organisationnels identifiés.

Mais, encore faut-il fixer la méthodologie de l'enquête et le champ d'investigation et de mener une enquête auprès d'un certain nombre d'entreprises marocaines pour corroborer ces principales hypothèses.

§2- Méthodologie quantitative de collecte de données

Les exigences propres à notre analyse nous conduisent à envisager une méthodologie empirique. A cet égard, Snow et Thomas (1994) ⁴⁷⁵ remarquent que les méthodes varient, en fonction de leur capacité à saisir la complexité du terrain d'investigation mais également en fonction du caractère contrôlable de l'instrument de mesure utilisé. Ces deux critères évoluent de manière opposée sachant qu'au fur et à mesure que l'appréhension de la réalité s'améliore, le degré de maîtrise des variables diminue.

Tableau n° 12 : méthodes de recherche en management stratégique

Hautement réaliste incontrôlable  Hautement artificiel contrôlable	Méthodes empiriques	Observations directes ou participantes
	Méthodes empiriques	Entretiens
	Méthodes empiriques	Enquêtes par questionnaires
	Méthodes empiriques	Analyse d'archives
	Base de données	Recherches effectuées sur des informations collectées par d'autres
	Simulations expérimentales	Le chercheur crée artificiellement une situation réaliste afin d'observer les comportements
	Expérimentations en laboratoire	Le chercheur examine u processus organisationnel où toutes les conditions sont contrôlées
	Simulations informatiques	Le chercheur utilise l'outil mathématique afin de construire un modèle exhaustif du phénomène étudié

Source : Snow et Thomas (1994)

Bien que certains auteurs préconisent de faire l'usage simultané des techniques quantitative et qualitative pour accéder au terrain d'observation (Usunier et al, 1993⁴⁷⁶; Wacheux, 1996⁴⁷⁷), Bonama (1985) ⁴⁷⁸ note que le choix d'une méthode d'investigation est tributaire de l'objectif et du stade de la recherche.

⁴⁷⁵ Snow C et Thomas J (1994), "Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing" in *Journal of Management Studies*, vol 31, n°4, juillet.

⁴⁷⁶ Usunier J.C., Easterby-Smith M. et R.Thorpe (1993) *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, Paris.

⁴⁷⁷ Wacheux F. (1996) *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

⁴⁷⁸ Bonama, T., (1985) "Case research in Marketing : opportunities, Problems and a process", *Journal of Marketing Research* Vol.XXII mai.

Etant donné la spécificité du terrain d'investigation marocain associée au caractère exploratoire de notre recherche nous proposons d'adopter la méthodologie quantitative fondée sur l'enquête par questionnaire.

§ 3- Présentation de l'outil de l'enquête

Afin de vérifier la validité de nos hypothèses, le questionnaire de l'enquête a été construit à la suite d'une double démarche :

- ↳ Les énoncés inclus dans l'outil de l'enquête ont été construits ou traduits et adaptés à partir des conclusions tirées de l'analyse bibliographique;
- ↳ La finalisation du questionnaire s'est faite grâce à une enquête préliminaire, d'une durée égale à semaine, auprès de 5 entreprises qui ont été retenues par la suite dans l'échantillon cible.

A- Conception du questionnaire d'enquête

Nous avons pu acquérir une compréhension riche et nuancée de la nature et de la dynamique des changements organisationnels en entreprise grâce à l'étude critique et l'analyse minutieuse des différentes contributions sur les liens entre le triptyque environnement/organisation/performance de l'entreprise (Cf. chapitre 1). Ainsi, les différentes dimensions identifiées ont été incluses dans notre questionnaire.

La conception de notre questionnaire (annexe 6) s'est inspirée aussi des enquêtes proches de notre problématique, menées dans le contexte de l'entreprise marocaine (Savall et Zardet, 1996⁴⁷⁹ ; CERAB, 1998⁴⁸⁰ ; El Aoufi et al, 2000⁴⁸¹ ; Guilloux et al 1998a⁴⁸², 1998b⁴⁸³ et 2000⁴⁸⁴...). Toutefois, vu la particularité de notre approche qui se veut systémique et globale⁴⁸⁵ et la rareté des travaux empiriques sur le thème abordé, nous avons essayé de concevoir notre questionnaire de manière à broser le tableau le plus riche et le plus fidèle possible des stratégies organisationnelles mises en oeuvre par les entreprises marocaines et des liens quelles tissent avec la performance globale.

⁴⁷⁹ Savall H et Zardet V (1996), « Méthodologie : le guide d'entretien semi directif », Actes de la IX^{ème} journées africaines des ressources humaines sur *les structurations des entreprises en Afrique et leur impact sur les ressources humaines*, organisées le 14 et 15 novembre 1996 par l'AGEF et la Fondation Konrad Adenauer, Casablanca.

⁴⁸⁰ Centre d'Etudes et Recherches Aziz Bellal (1998), Atouts et obstacles au développement du secteur privé : enquête réalisée auprès de 360 entreprises, CERAB, Rabat.

⁴⁸¹ El Aoufi N E, Akesbi A, Benabdeljlil, Debbag A, Lahlou M et Zouiten M (2000), *L'entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Enquête sous la direction de El Aoufi, GERRHE, Rabat.

⁴⁸² Guilloux V, Kalika M et Laval F (1998a), « Coordination inter-organisationnelle France-Maroc dans le secteur textile », in *Actes du 4^{ème} Congrès International Francophones sur la PME, Association Internationale de langue française de recherche sur la PME AIREPME*, 22, 23 et 24 Octobre 1998, Nancy-Netz.

⁴⁸³ Guilloux V, Kalika M et Laval F (1998b), « Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales », in *Revue des Sciences de Gestion XXXII*, n° 8-9 septembre 1998 et *Cahier de recherche n°49 CREPA*, Université Paris IX Dauphine, Paris.

⁴⁸⁴ Guilloux V, Kalika M et Laval F (2000), « Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique », in *Cahier de recherche n°44 CREPA*, Université Paris IX Dauphine, Paris.

⁴⁸⁵ L'originalité de la conception de notre questionnaire et d'aborder des phénomènes organisationnels souvent étudiés séparément. Aussi les implications de l'organisation de l'entreprise ont toujours été étudiées principalement sous l'angle financier et/ou commercial et rarement sur le plan social et/ou sociétal.

Plus précisément, notre questionnaire est conçu pour mettre en exergue les actions stratégiques entreprises ou prévues dans le domaine organisationnel, tout en les situant dans leur contexte, par la mesure des principales caractéristiques du milieu telles quelles sont perçues par les dirigeants. Enfin, il cherche également à associer les stratégies organisationnelles à l'évolution de la performance globale de l'entreprise.

B- Echelle de mesure dans le questionnaire

Etant donné le caractère exploratoire de notre recherche et afin d'assurer une certaine homogénéité des questions et faciliter la tâche aux répondants, nous avons utilisé essentiellement dans le questionnaire des questions fermées et plus rarement des questions ouvertes. Certes, ce mode de questionnement oriente la réponse, mais il ne représente pas de graves inconvénients s'il est fondé sur une étude exhaustive des différentes options offertes de réponse. Il s'agit, donc d'un processus de construction lourd et fastidieux, puisqu'il s'agit de présenter les concepts dans un langage facile et cerner la quasi-totalité des items susceptibles d'améliorer la qualité de l'analyse.

Figure n°9 : Différentes échelles de mesure appliquées aux questionnaires fermés

Dichotomie	« Le stylo de marque A vous semble-t-il solide ? » Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
Rangs	Classez par ordre de solidité décroissante les marques de stylos A, B, C
Sémantique différentielle	Où situez-vous la marque de stylo A sur l'échelle suivante ? Solide : <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> : fragile
Graphique	Où situez-vous les marques des stylos A, B, C sur l'échelle suivante ? (indiquer chaque marque par sa lettre) Solide : <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> : fragile
Stapel	Où situez-vous la marque du stylo A sur l'échelle suivante ? (entourez un chiffre) +1 +2 +3 stylo solide -1 -2 -3
 Icônes	Où situez-vous la marque du stylo A sur l'échelle suivante ? (entourez un chiffre) ☺ ☺ ☺ ☺ ☹ ☹ 6 5 4 3 2 1
Likert	Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec le jugement suivant : « la marque du stylo A est solide : <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> tout à fait d'accord plutôt d'accord légèrement d'accord légèrement en désaccord plutôt en désaccord tout à fait en désaccord
Supports sémantiques	Comment évaluez-vous la solidité du stylo A : <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> excellent très bonne plutôt bonne moyenne assez faible mauvaise extrêmement mauvaise

Source : Vernette (1991)

Des différentes échelles de mesure employées pour les questions fermées (cf. figure 9 ci-dessus), nous avons retenu : l'échelle à supports sémantiques⁴⁸⁶ avec une graduation à trois niveaux pour certaines questions et l'échelle dichotomique (oui/non) pour d'autres. Ce choix permet de tenir compte d'un certain nombre de critères :

- ✎ Facilité de réponse (sans ambiguïté) pour permettre à la personne interrogée de répondre de façon claire et spontanée et d'éviter les non-réponses ;

⁴⁸⁶ Cette échelle utilise une série d'adjectifs pour graduer l'intensité des jugements du répondant.

- ↳ Capacité de discrimination qui rend la personne interrogée en mesure d'exprimer son opinion de manière différenciée ;
- ↳ Capacité de transmission de l'information qui dépend largement de la capacité de discernement du répondant ;
- ↳ Efficacité opérationnelle notamment lors du dépouillement et du traitement quantitatif.

Notre choix a été aussi guidé par le constat fait par Vernet (1991)⁴⁸⁷, selon lequel l'échelle à supports sémantiques conduit à une bonne efficacité méthodologique à la fois sur le plan de la fiabilité⁴⁸⁸ et la validité de construction. Il déduit que la mesure par l'échelle à supports sémantiques présente l'efficacité globale satisfaisante que «ses qualités (l'échelle à supports sémantiques) méthodologiques, opérationnelles et décisionnelles sont élevées, sans dominer notoirement les autres échelles de mesure utilisables dans un questionnaire». Nous cherchons ici à faire émerger des facteurs clefs à partir des items proposés et non à tester des échelles.

C- Structure et contenu du questionnaire

Nous rappelons que le questionnaire qui constitue l'outil de collecte des données empiriques devra évaluer la perception de l'environnement de l'entreprise marocaine par ses dirigeants, les actions mises en œuvre dans le cadre des quatre sous-systèmes organisationnels et les implications de ses actions sur la performance globale (financière, économique, sociale et sociétale). Ainsi, il est composé de quatre modules différents.

Un premier module qui concerne les caractéristiques générales de l'entreprise, composé de dix (10) questions destinées à collecter des informations actualisées sur les entreprises enquêtées qui nous permettront la stratification poussée et la comparaison des différentes entreprises composant notre échantillon;

Un second module qui traite de l'environnement externe perçu (9 questions), il s'agit de faire émerger la perception des dirigeants à l'environnement externe⁴⁸⁹ (Smircich et Stubbart, 1985⁴⁹⁰ ; Kalika et al, 2000⁴⁹¹), en terme d'intensité concurrentielle et de compétitivité ;

⁴⁸⁷ Vernet E (1991), « l'efficacité des instruments d'études : évaluation des échelles de mesures », in *Recherches et applications en Marketing*, Vol VI, n° 2/1991.

⁴⁸⁸ Fiabilité : degré de reproductibilité des résultats lorsque l'on applique une nouvelle fois l'instrument dans des conditions identiques.

⁴⁸⁹ L'environnement perçu : considéré comme extérieur à l'entreprise, mais comme étant perçu au travers des filtres cognitifs des managers. La perception des managers comporte de nombreux biais qui conduisent à une représentation erronée de l'environnement. Ces biais peuvent être d'origine individuelle qu'organisationnelle et être imputables au système d'information ou aux structures existantes.

⁴⁹⁰ Smircich L et Stubbart C (1985), "strategic management in an enacted world" in *Academy of management review*, Vol. 10, N°4.

⁴⁹¹ Kalika M, Laval F et Guilloux V (2000), « Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique », in *Cahier de recherche n°44, CREPA*, Université Paris IX Dauphine.

Un troisième module focalisé sur la caractérisation des stratégies organisationnelles (31 questions) à travers les choix au niveau des quatre sous-systèmes organisationnels identifiés dans notre cadre conceptuel à savoir :

- ↳ Structure de l'entreprise (9 questions relatives à la caractérisation de la structure actuelle de l'entreprise et la détermination des raisons, nature et difficultés des changements structurels) ;
- ↳ Management des hommes (7 questions relatives aux formes de participation collective directe, mobilité et formation) ;
- ↳ Transversalité/flexibilité (11 questions sur la flexibilité numérique, la démarche qualité⁴⁹², la transversalité, l'automatisation et l'utilisation des NTIC) ;
- ↳ Partenariat et coopération (4 questions relatives aux changements relationnels surtout avec les fournisseurs).

Enfin, le quatrième module se focalise sur l'impact des stratégies organisationnelles misent en œuvre sur la performance globale des entreprises enquêtées. Ainsi, Les performances financière et économique sont saisies grâce à des indicateurs évaluant le chiffre d'affaires, la qualité, la productivité et la réduction des coûts, etc. (D1 à D6). Quant aux performances : sociale et sociétale, elles renvoient à des indicateurs relatifs à la satisfaction des employés, à la qualification (D8 à D10) ainsi qu'aux conditions de l'emploi et de préservation de l'environnement écologique (D9 à D11).

De manière générale, les dimensions généralement associées au contexte des changements organisationnels en entreprise sont prises en compte à travers les caractéristiques de l'entreprise et la perception des transformations de l'environnement. Les module 3 et 4 qui relèvent d'une approche quadri-dimensionnelle de l'organisation de l'entreprise sont sensé nous permettre d'étudier les changements organisationnels qui sous-tendent la performance globale.

Section 2- Panorama sur l'industrie de transformation marocaine

Nous abordons dans cette section les principales caractéristiques des industries marocaines de transformation, leurs performances et les défis auxquelles elles sont confrontées aujourd'hui. La présentation d'une telle situation servira de point d'ancrage à notre étude empirique.

⁴⁹² Une démarche qualité est un projet de changement où le personnel ou le corps social de l'entreprise joue un rôle déterminant dans sa mise en place et son succès. Il s'agit d'améliorer la performance de l'entreprise en créant à tous les niveaux un véritable esprit d'entreprendre. L'enjeu est d'allier progrès économique et progrès social. Jilali K (2003), "La démarche qualité: vers une vraie dynamisation sociale" in *Options Qualité* N°2, Juin-Août.

§1- Caractéristiques du tissu industriel

Les secteurs des industries de transformation (cf. annexe 7), qui interviennent avec 16 à 18 % dans le produit intérieur brut (Banque Mondiale, 1999⁴⁹³) ont enregistré, durant l'exercice 2001, une évolution positive au niveau de ses grandeurs économiques comparativement à l'exercice précédent (Kadimi, 2003⁴⁹⁴).

D'après les résultats de l'enquête du Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications (MCIT, 2003a), 1es PME⁴⁹⁵ ont représenté en 2001 plus de 92% (dont 5227 sont des très petites entreprises de moins de 50 employés) et ont contribué à hauteur de 38% de la production industrielle globale. Par ailleurs, l'année 2001 s'est soldée par rapport à l'année 2000 par une croissance de plus de 5% du nombre total d'entreprises industrielles (MCIT, 2003a), soit 7000 unités contre 6700. Le nombre d'entreprises en 2001 est à peine le double du nombre d'entreprises existantes en 1983 (Skouri, 2001⁴⁹⁶) et ne dépasse pas les 6 400 entreprises recensées en 1997 (MCI, 1998⁴⁹⁷).

Toutefois, bien que la création des unités industrielles, depuis 1985, ait avoisiné en moyenne annuelle 179 entreprises (Laaboudi, 2002⁴⁹⁸), Il convient de relever que ce taux cache de profondes disparités d'une décennie à l'autre. C'est qu'à la différence des années correspondant à 1985-1991 où le rythme de création était de 6,5%, la création d'entreprises accusera une stagnation en ce sens que le taux de progression de la création des entreprises n'est que de 1,2% entre 1992 et 1999. Cette baisse de la démographie de l'entreprise, s'expliquerait, au moins, par deux séries de facteurs (Laaboudi, 2002)⁴⁹⁹ :

- ↳ La suppression des avantages fiscaux et leur banalisation dans le cadre de la charte des investissements ont dû jouer en faveur d'une réallocation du capital au profit d'autres branches relevant du tertiaire ;
- ↳ L'ouverture de l'économie nationale sur l'extérieur dont la restructuration industrielle est inéluctable dans pareilles circonstances aurait incité bon nombre des

⁴⁹³ Banque Mondiale (1999), *Mise jour de l'évaluation du secteur privé : le secteur privé moteur de la croissance économique marocaine*, Rapport No 19975-MOR 15 décembre 1999, Direction du développement des secteurs privé et financier ; Bureau régional Moyen-Orient et Afrique du Nord

⁴⁹⁴ Kadimi M (2003), « Industries de transformation/Bilan de 2001 selon le MCI : Amélioration de la production, des investissements et des exportations » in *Libération* 14 Avril 2003 (Casablanca)

⁴⁹⁵ Le Ministère de l'industrie, du commerce et des Télécommunications, dans le cadre de ses enquêtes annuelles sur les entreprises, définit la PMI comme celle qui emploie moins de 200 salariés. Johannsen V et Koch Walter A S (1999), *Rapport d'instruction du projet « Développement de la compétitivité internationale de l'économie marocaine »*, Projet n° 95.3534.5-010.00 (Version définitive), Rapport établi pour le compte de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH Division 309 Maghreb, Juillet 1999.

⁴⁹⁶ Skouri A (2001), « Industrie marocaine et mondialisation : les exigences d'une reconversion compétitive » in *Revue de Droit et d'Economie* n° 18 2000-2001, Université Mohamed Ben Abdellah, FSJES, Fès.

⁴⁹⁷ Ministère du Commerce et Industrie (1998), *L'industrie de transformation en 1998*, MCI, Décembre, Rabat

⁴⁹⁸ La création dont il est question ici est un solde net entre créations brutes et cessations d'activités. En effet entre 1985 et 1999 le nombre d'entreprises créées annuellement a été de 515 contre 337 unités détruites soit un solde de 179 unités industrielles. Laaboudi A (2002), « Démographie des entreprises au Maroc » in *L'entreprise en question*, série tables rondes de l'Association des Economistes Marocains N°12, Juillet 2002.

⁴⁹⁹ Laaboudi A (2002), loc cit.

investisseurs à appréhender les retombées fâcheuses de la concurrence des entreprises étrangères.

En outre, une grande partie des industries de transformation est constituée de boulangeries, d'ateliers qui relèvent plus de la réparation que de la production proprement dite et des entreprises fondamentalement orientées vers le négoce dont l'activité de transformation est somme toute limitée (conditionnement de fruits et légumes, bois etc.)⁵⁰⁰. C'est dire qu'il y a nécessité à nuancer lorsqu'on parle du système industriel marocain.

Sur un autre plan, la répartition régionale des entreprises industrielles se caractérise par une plus grande concentration de celles-ci sur l'axe El Jadida-Kenitra, avec 53% des unités répertoriées. La métropole économique (Casablanca) centralise à elle seule 39% des entreprises. En 2001, ces dernières ont réalisé 53,5% du chiffre d'affaires (au lieu de 47,5% en 2000) ; 51% de la production (contre 48% en 2000) ; 41% des exportations (contre 36% en 2000), 54% de la valeur ajoutée (contre 46% en 2000) et 53% de l'investissement industriel (contre 50% en 2000). En revanche, en termes d'effectif employé, en demeurant toujours dominant, le grand Casablanca a vu sa part reculer de 46,4% en 1999 à 44,5% en 2001⁵⁰¹. Quant est-il à présent des performances globales des industries marocaines de transformation ?

§2- Performances globales du tissu industriel

Si l'analyse des performances globales enregistrées par le secteur des industries de transformation, nous permettent de faire ressortir un certain nombre de caractéristiques importantes pour la compréhension de la dynamique de croissance du secteur.

Appréciée par le volume de la production, le taux de croissance annuel moyen (TCAM) du secteur au cours de la période 1981-1998 a été de 5,3% (Sefrioui, 2003⁵⁰²). Au titre de l'année 2001 (cf. tableau 13), la production industrielle dont la valeur a avoisiné les 169 milliards de dirhams a connu une croissance de 3% par rapport à l'année 2000.

Tableau n° 13 : Evolution de la Production Industrielle par grand secteur
Valeur en millions de Dhs

Grand secteur	2000	2001	00/01 en %
Ind. Agroalimentaires	55893	55815	0
Ind. Textiles et du cuir	24712	26017	5
Ind. Chimiques et para chimiques	59017	61026	3
Ind. Mécaniques et métallurgiques	17595	19018	8
Ind. Electriques et électroniques	6802	7010	3
Total	164019	168886	3

Source : MCIT (2003a)

⁵⁰⁰ Sefrioui F (2003), *Entreprise Maroc: performance et seuils de vulnérabilité du système productif industriel à l'heure de la globalisation*, Editions L'Harmattan –INAU-, Rabat.

⁵⁰¹ Centre Marocain de Conjoncture (2003b), « Entreprises industrielles : Amélioration des performances » in *Bulletin CMC* n°26, juin 2003.

⁵⁰² Sefrioui F (2003), op cit.

La performance enregistrée concernant la production industrielle, est le résultat des hausses obtenues dans les secteurs textile et cuir et métallique et métallurgique qui ont progressé respectivement de 5% et 8%. Alors que l'industrie agroalimentaire contribuant à hauteur de 29% à la production industrielle n'a connu aucun changement remarquable.

Parallèlement, la valeur ajoutée industrielle a enregistré en 2001 une hausse de 2% par rapport à l'année 2000. Cette légère amélioration est attribuée essentiellement à la performance du secteur électrique et électronique, avec un taux de croissance de 12% (cf. tableau 14).

Tableau n° 14 : Evolution de la valeur Ajoutée par grand secteur
Valeur en millions de Dhs

Grand secteur	2000	2001	00/01 en %
Ind. Agroalimentaires	18740	18549	-1
Ind. Textiles et du cuir	9538	10211	7
Ind. Chimiques et para chimiques	18486	18697	1
Ind. Mécaniques et métallurgiques	5567	5949	7
Ind. Electriques et électroniques	2279	2548	12
Total	54610	55954	2

Source : MCIT (2003a)

Au cours de l'année 2002, la valeur ajoutée industrielle a crû d'environ 3,3%, enregistrant, ainsi, une croissance soutenue pour la troisième année consécutive (INAC, 2003⁵⁰³). En termes constants (base 100= 1992) elle s'est améliorée de 3,6%. Cette performance est attribuée, d'une part au redressement marqué des exportations et, d'autre part, au recul (-1,3%), pour la deuxième année consécutive, des prix à la production industrielle (CMC, 2003a⁵⁰⁴).

Aussi, on a constaté une progression de l'investissement industriel qui a atteint près de 11,5 milliards de dirhams en 2001, soit un taux d'accroissement de 4% comparativement à l'exercice 2000 comme le montre le tableau 15 ci dessous.

Tableau n° 15 : Evolution de l'investissement Industriel par grand secteur
Valeur en millions de Dhs

Grand secteur	2000	2001	00/01 en %
Ind. Agroalimentaires	3030	2880	-5
Ind. Textiles et du cuir	1924	1980	3
Ind. Chimiques et para chimiques	4134	3739	-10
Ind. Mécaniques et métallurgiques	1379	2061	49
Ind. Electriques et électroniques	581	794	37
Total	11048	11454	4

Source : MCIT (2003a)

⁵⁰³ Institut National d'Analyse de la Conjoncture (2003), « Evolutions sectorielles » in *Note de conjoncture n° 4 Juin 2003*, Département de la Prévision Economique et du Plan, Primature, Maroc.

⁵⁰⁴ Centre Marocain de Conjoncture (2003a), « Le secteur industriel : évolution favorable » in *Bulletin CMC n°26*, juin 2003.

Il est à signaler que, l'autofinancement reste le principal mode de financement des investissements industriels et que le recours aux crédits bancaires, en 2002, a baissé de 7,1% (CMC, 2003a⁵⁰⁵). En outre, ce sont les industries mécaniques- métallurgiques et les industries électriques-électroniques qui ont drainé le plus d'investissement industriel en 2001. Les taux de croissance de l'investissement dans ces deux industries étaient respectivement de 49% et 37%. Au moment où les industries chimiques et para-chimiques et celles agroalimentaires ont eu des performances négatives en investissement entre 2000 et 2001.

Sur un autre registre, alors que les produits manufacturés ne représentaient en 1980 que 16% de l'ensemble des exportations, leur part est passé à 38% en 1996. Par rapport à la production manufacturière, la proportion des exportations de produits manufacturés est passée de 14,9% en 1982 à 25,8% en 2000 (Sefrioui, 2003). En outre, les exportations industrielles ont atteint 24,1% du chiffre d'affaires de l'ensemble du secteur en 2001, contre 23,8% en 2000 et 23,3% en 1999.

D'après les données du tableau 16 ci dessous, les exportations industrielles, chiffrées à plus de 45 milliards de dirhams en 2001, ont marqué une amélioration de 5% par rapport l'année précédente. Ces exportations effectuées par plus de 1790 établissements, représentent 46% de la production de ces entreprises et 27% de la production globale (MCIT, 2003a).

Tableau n° 16 : Evolution des exportations Industrielles par grand secteur
Valeur en millions de Dhs

Grand secteur	2000	2001	00/01 en %
Ind. Agroalimentaires	8344	9177	10
Ind. Textiles et du cuir	16326	17505	7
Ind. Chimiques et para chimiques	13107	12671	-3
Ind. Mécaniques et métallurgiques	1695	2069	22
Ind. Electriques et électroniques	3709	4023	8
Total	43181	45444	5

Source : MCIT (2003a)

Certes l'effort à l'export est soutenu par la quasi-totalité des secteurs, néanmoins il faudra préciser que certains d'eux exportent une part plus important de leur production, il s'agit principalement des secteurs du textile-cuir (84,8%) et du matériel électrique/électronique (37,8%) (MCIT, 2003a).

De manière générale, la dynamique de l'export fait que les entreprises exportatrices emploient près de 65% de l'effectif total et contribuent à 54% du PIB industriel. La meilleure performance est à mettre au compte des industries électriques et électroniques qui ont réalisé la moitié de leurs ventes à l'export en 2001 contre le tiers en 2000 et le cinquième en 1999⁵⁰⁶.

⁵⁰⁵ Centre Marocain de Conjoncture (2003a), loc cit.

⁵⁰⁶ Centre Marocain de Conjoncture (2003b), op cit.

Sur un autre volet, la croissance industrielle observée au cours des vingt dernières années, a été réalisée sur une base extensive, en s'appuyant sur le développement de l'emploi essentiellement saisonnier. En effet, la part des effectifs saisonniers dans l'emploi industriel global est passée de 10,1% en 1976 et environ 16,9% en 2000⁵⁰⁷.

Le tableau 17 ci-dessous récapitule les évolutions de l'emploi, entre 2000 et 2001, par grand secteur des industries de transformation

Tableau n° 17 : Evolution de l'emploi par grand secteur

Grand secteur	2000	2001	00/01 en %
Ind. Agroalimentaires	88883	89781	1
Ind. Textiles et du cuir	217771	218881	1
Ind. Chimiques et para chimiques	97510	94045	-3
Ind. Mécaniques et métallurgiques	46695	45449	-3
Ind. Electriques et électroniques	22312	24157	8
Total	472171	472313	0

Source : MCIT (2003a)

La quasi-stagnation de l'emploi industriel est attribuable à la chute de 3% de l'effectif employé par les industries chimiques et para-chimiques et les industries mécaniques-métallurgiques.

Ce qui est des investissements direct à l'étranger dans les industries de transformation, les entreprises à capitaux étrangers opérant au Maroc sont au nombre de 857 en 2000, dont plus de 62% ont été créées à partir de 1983.

Tableau n° 18 : Répartition du capital étranger par grand secteur
Valeur en millions de Dhs

Grand secteur	2000	2001	00/01 en %
Ind. Agroalimentaires	1240	1115	-10
Ind. Textiles et du cuir	2209	2400	9
Ind. Chimiques et para chimiques	4410	4774	8
Ind. Mécaniques et métallurgiques	681	763	12
Ind. Electriques et électroniques	697	951	36
Total	9237	10002	8

Source : MCIT (2003a)

En 2001, le capital étranger investi dans l'industrie de transformation a représenté 11,48 % du capital total. Les industries de la chimie parachimie viennent en tête des grands secteurs bénéficiaires de l'investissement industriel étranger avec 47,73%, suivies du textile-cuir dont la part a atteint 23,99%. Alors que l'industrie agroalimentaire et les IMME ont eu respectivement 11,14% et 17,14%⁵⁰⁸.

⁵⁰⁷ Sefrioui F (2003), *op cit.*

⁵⁰⁸ Calculs effectués par nos soins sur la base des données du tableau n° 18.

Tableau n° 19 : Part du capital Etranger pour les 10 premiers pays étrangers investisseurs dans l'industrie de transformation au Maroc (%)⁵⁰⁹

Pays	% pays dans capital Etranger	% pays dans capital total
France	32,10	03,68
Suisse	12,51	01,44
Grande Bretagne	10,69	01,23
Espagne	10,41	01,19
Suède	08,00	00,92
Luxembourg	05,52	00,63
Etats unis	04,00	00,46
Allemagne	03,19	00,37
Arabie saoudite	03,13	00,36
Pays bas	01,66	00,19

Source : MCIT' (2003a)

Selon l'origine des capitaux étrangers investis dans l'industrie de transformation, l'essentiel de l'investissement étranger est accaparé par la France qui vient en tête avec 32,10% suivie de la Suisse avec 12,51%.

§3- Evolution des performances sectorielles de l'industrie

Les différents secteurs industriels ont connu des rythmes de croissance différenciés au niveau des principales grandeurs économiques. Ainsi, la configuration des industries de transformation par grand secteur est synthétisée par le tableau 20 ci-dessous.

Tableau 20 : Grandeurs de l'industrie de transformation année 2001
(Valeurs monétaires en milliers de Dhs)

Grand secteur	Nombre d'entreprise	CA	Production	Investissement	Export	Frais Personnel	Effectif	Femmes
IND. AGRO-ALIMENTAIRES	1726	60229423	55815019	2879880	9177062	4179270	64043	17256
IND. TEXTILES & DU CUIR	1985	26169432	26017419	1980398	17504649	6105423	214838	150128
IND. CHIMIQUES PARCHIMIQUES	1961	70990546	61025573	3739515	12670515	6463675	81884	12668
IND. METALLIQUES & MECANIQUES	1301	23693327	19017780	2061000	2068740	2597061	41471	4505
IND. ELECTRIQUES & ELECTRONIQUES	189	7895622	7010075	793697	4023278	1247443	22436	13414

Source : MCIT' (2003a)

Les entreprises agroalimentaires représentent presque le quart de l'ensemble des unités industrielles recensées. Elles participent à hauteur du tiers de la production totale et emploient 20% de l'effectif global. En 2002, le taux de croissance de ce secteur a reculé par rapport à 2001 passant de 4,5% à seulement 1,9%, à l'origine de cette évolution, le repli de l'activité des boissons, du sucre et de la fabrication des conserves de fruits et légumes.

⁵⁰⁹ Le tableau n° 19 est un extrait du tableau relatif à l'investissement industriel étranger élaboré par le MCIT' (2003a) et comportant environ 24 pays étrangers investissant dans les industries marocaines de transformation..

Les industries du textile et cuir, interviennent pour 15% dans le total de la production, elles emploient 46% de l'ensemble de l'effectif industriel. Ces industries orientées essentiellement vers l'exportation ont vu leur activité reculer en 2002 de 0,64% contre -2,1% en 2001 et leur valeur ajoutée passer de 2,3% en 2000 à 1,4% en 2001 et à seulement 1,2% en 2002. Cette décélération du rythme de croissance est liée, d'une part à l'évolution modérée des ventes locales, en dépit d'une baisse persistante des prix de vente et, d'autre part, au ralentissement des commandes extérieures adressées au secteur, en raison d'une exacerbation de la concurrence étrangère. Seulement 43% des unités de textile ont réalisé des dépenses d'investissement, destinées essentiellement au remplacement des machines existantes et à l'extension de l'activité.

Les industries chimiques et para-chimiques, représentent 27% des entreprises industrielles nationales. Elles produisent plus du tiers de la production totale et participent à hauteur de 20% dans l'emploi total et draine plus du tiers des investissements globaux. L'augmentation de la production est quasi-générale et particulièrement, au niveau des industries pharmaceutiques, d'entretien, des engrais et des pesticides. En 2002, le taux de croissance enregistrée est de 5,4% contre 4,1% en 2001.

Les industries métalliques et métallurgiques, ont vu leur production reculer d'un point passant de 6% en 2001 à seulement 5% en 2002. Quant ***aux industries électriques et électroniques***, après avoir connu un développement très modeste en 2001 de l'ordre de 0,2%, elles ont enregistré une accélération du rythme de leur croissance, soit 3,6% en 2002. Ainsi, L'évolution favorable des IMME s'est poursuivie pour la troisième année consécutive grâce à une orientation favorable des ventes locales⁵¹⁰ et à un raffermissement des exportations.

§4- Exigences de l'ouverture et impératif de mise à niveau

Pendant longtemps l'entreprise marocaine n'a pu se déployer que grâce aux mesures de protection du marché intérieur (contingentaires et tarifaires). Ainsi, la moyenne des taux de protection tarifaire des secteurs industriels variait de 10% à 58% selon les activités : de 41% à 50% pour les produits alimentaires, 50% à 58% pour les textiles et l'habillement, 58% pour les articles en plastique, 24% pour les produits chimiques, 45% pour la fonderie et la quincaillerie (Jaidi, 1997⁵¹¹). Ce protectionnisme a induit en termes de performances : une faible productivité, une qualification insuffisante de la main d'œuvre, l'absence de normes, une qualité défectueuse des produits et des prix de vente excessivement élevés⁵¹².

⁵¹⁰ L'accroissement des ventes sur le marché national résulte des prix de vente qui ont, globalement, poursuivi leur baisse sous l'effet d'un recul des prix à la production du matériel d'équipement ménager et des industries de l'automobile.

⁵¹¹ Jaidi L (1997), Perceptions sur les implications de la zone de libre-échange : le cas du Maroc » in «Méditerranée / Le pacte à construire, Editions Publisud, URL : <http://www.strademed.org/FR/ressources/fondsdocumentaire/Jaidi.htm>

⁵¹² Sefrioui F (2003), *op cit.*

Toutefois, depuis la mise en œuvre du Programme d'Ajustement Structurel en 1983 et même après sa fin, le Maroc a adopté une stratégie délibérée visant l'intégration de l'économie marocaine dans le marché mondial. Dans ce cadre, plusieurs mesures ont été prises: libéralisation progressive du régime du commerce extérieur, libéralisation du régime des changes, création d'une zone financière off-shore à Tanger, création de zones franches d'exportation, signature d'un accord avec l'Union Européenne dans l'optique de la création d'une zone de libre échange⁵¹³.

De manière plus apparente, la libéralisation du commerce a consisté à (Banque Mondiale, 1999)⁵¹⁴ :

- ↳ Abaisser le montant maximum des droits d'importation (de 400% qui a prévalu en 1983 à seulement 35% en 1993),
- ↳ Simplifier la structure tarifaire (de 26 à 9 catégories),
- ↳ Appliquer le contrôle des prix à 29 biens et services au lieu d'environ 172 catégories de produits en 1993,
- ↳ Ramener les droits pondérés de douane sur importations à 16 % en 1996, alors qu'ils culminaient à 20 % en 1993.
- ↳ Réduire la proportion de la production manufacturière protégée par des restrictions quantitatives (de 60% en 1983 à 10% en 1993). Cette dernière mesure s'est vue renforcer par l'entrée en vigueur le 1^{er} mars 2000⁵¹⁵ de l'accord d'association avec l'Union Européenne⁵¹⁶ signé en février 1996⁵¹⁷.

Ces reformes ont et auront un impact sur la compétitivité des entreprises industrielles marocaines, car non seulement elles les exposent à la concurrence et les poussent à davantage d'efficacité, mais elles se traduisent aussi par des réductions des coûts des intrants importés (Mourji et al, 2001)⁵¹⁸. En particulier, la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'Union Européenne aurait pour conséquence un renforcement de la politique

⁵¹³ Voir pour plus de détail Hamdaoui F. (2002), *Préparation de l'économie marocaine au contexte du libre – échange*, Document de travail n° 75, Direction de la Politique Economique Générale, Département de l'Economie, des Finances et de la Privatisation Avril 2002.

⁵¹⁴ Banque Mondiale (1999), *Mise jour de l'évaluation du secteur privé : le secteur privé moteur de la croissance Économique marocaine*, Rapport No 19975-MOR 15 décembre 1999, Direction du développement des secteurs privé et financier ; Bureau régional Moyen-Orient et Afrique du Nord

⁵¹⁵ Le 1^{er} mars 2000, l'Accord euro-méditerranéen établissant une association entre les Communautés européennes et leurs états membres et le Royaume du Maroc est entré en vigueur après avoir été ratifié par les Parlements des Quinze états membres de l' Union européenne. Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2000), « Spécial accord d'association », in *Lettre d'information Union Européenne* n° 166, 1^{er} trimestre.

⁵¹⁶ L'accord prévoit la suppression pendant une période maximale de 12 ans des droits de douane et taxes d'effets équivalents applicables à l'importation des produits industriels originaires de l'UE et l'établissement effectif de la zone de libre échange entre le Maroc et l'UE accompagnée par une coopération financière accrue dans le cadre du Programme MEDA.

⁵¹⁷ A l'instar de l'Accord d'Association Maroc-UE, le Maroc a signé un accord de libre échange similaire avec les pays de l'Association Européenne de Libre Echange (AELE) en 1998. Ces accords de libre échange, notamment, avec les Etats Unies corroborent la libéralisation soutenue du tissu industriel.

⁵¹⁸ Mourji F, Mourji A et El Gouch A (2001), *Evaluation du secteur des petites et moyennes entreprises au Maroc dans le cadre du Programme Empretec Maroc*, Etude effectuée pour le Secrétariat de la CNUCED dans le cadre du Programme Méditerranée 2000, Juin 2001.

d'ajustement structurel du Maroc⁵¹⁹. Cette politique ne se limiterait pas aux aspects macro-économiques ou aux secteurs à l'exportation, mais concernerait l'ensemble des activités économiques y compris celles orientées vers le marché local (Hamdaoui, 2002)⁵²⁰.

Ainsi, le schéma de démantèlement tarifaire (cf. tableau 21) met le secteur industriel marocain devant un choix difficile : se tourner progressivement vers des produits à plus forte valeur ajoutée, plus intensifs en compétences intellectuelles ou subir de plein fouet les retombées néfastes d'une concurrence déséquilibrée.

Tableau n°21 : Accord d'association Maroc-UE / Schéma de démantèlement tarifaire

Année de démantèlement	Biens d'équipement	Matières premières	Pièces de rechange	Produits non fabriqués localement	Produits fabriqués localement
0*	100%	25%	25%	25%	Délai de grâce
1		25%	25%	25%	
2		25%	25%	25%	
3		25%	25%	25%	
4					10%
5					10%
6					10%
7					10%
8					10%
9					10%
10					10%
11					10%
12					10%

* Date d'entrée en vigueur de l'Accord (1^{er} mars 2000)

Source : MCIT (2003c) ⁵²¹

Par ailleurs, la progressivité de mise en application du démantèlement tarifaire et les dispositions générales et particulières qui accompagneront la mise en oeuvre de la zone libre échange avec l'Union Européenne interpellent les entreprises nationales à répondre à ce changement de l'environnement par des stratégies adaptées, notamment la restructuration (adaptation structurelle) dont l'avantage est d'accélérer l'entrée sur de nouveaux marchés ou de nouvelles productions à moindre coût (Jaidi, 1997⁵²²). Cette exigence s'amplifie davantage avec la signature du Maroc de trois autres accords de libre échange au début de l'année 2004 : Le premier avec 3 pays arabes⁵²³, le second avec les Etats Unis⁵²⁴ et le troisième avec la Turquie⁵²⁵.

⁵¹⁹ A cet égard, la Commission européenne a accordé au Maroc un appui financier, d'un montant de 120 Millions euros, pour la mise en place des réformes socio économiques afin de répondre aux défis liés à l'intégration progressive du pays dans la zone de libre-échange. Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2003a), « Facilité d'ajustement structurel », in *Lettre d'information Union Européenne* n° 176, décembre.

⁵²⁰ Hamdaoui F. (2002), op cit.

⁵²¹ Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications (2003c), « Schéma de démantèlement tarifaire », in URL: <http://www.mcinet.gov.ma/Misaniveau/upload/schema.PDF> (consulter en mai 2003)

⁵²² Jaidi L (1997), op cit.

⁵²³ Les ministres des Affaires étrangères du Maroc, de la Jordanie, de la Tunisie et de l'Egypte ont procédé, à la signature de "l'Accord d'Agadir" prévoyant la création d'une Zone de libre-échange (ZLE) en application de la "Déclaration d'Agadir" du 8 mai 2001. L'accord prévoit, entre autres, une exonération totale (100 pc) des produits industriels à partir du premier janvier 2005. Al Bayane (2004), « Signature de l'accord d'Agadir portant création d'une ZLE : Un pas important vers l'instauration d'un marché arabe commun » in *Journal Al Bayane* du 27/2/2004.

Certes, la libéralisation de l'économie marocaine permet d'espérer de grands avantages, en raison des possibilités d'accès à des marchés plus vastes, seulement elle rend progressivement l'économie plus sensible aux événements extérieurs et elle contraint les entreprises à faire face à des concurrents plus nombreux même sur leur marché local. De tels défis supposent le positionnement des entreprises sur des créneaux porteurs, une flexibilité qui assure l'adaptation à la demande mondiale, une gamme de produits suffisamment large et cohérente, une qualité des produits qui attire la demande, des délais de livraison plus courts que ceux de la concurrence et une efficacité de la force commerciale⁵²⁶. En d'autres termes, les exigences du nouveau cadre macroéconomique appellent à la mise sur pied de stratégies et d'actions de mise à niveau des entreprises (M'Rabet, 1997⁵²⁷) et d'adaptation continue de leurs modes de fonctionnement.

Toutefois, selon l'Euro Maroc Entreprise⁵²⁸, l'entreprise industrielle⁵²⁹ souffre de plusieurs dysfonctionnements et connaît des problèmes spécifiques entre autres ceux liés à l'organisation et les méthodes, ainsi qu'à la stratégie de développement à moyen et long terme (Langstaff, 2000)⁵³⁰. Celle-ci est appelée à opérer impérativement et instamment une véritable mue pour pouvoir espérer assurer sa pérennité. C'est même une question existentialiste pour l'entreprise qui devra se restructurer ou alors subir l'épreuve d'une concurrence exacerbée et éprouvante compte tenu des avancées, presque en tous les domaines, de ses homologues occidentales (Jaidi, 1997⁵³¹).

⁵²⁴ L'accord de libre-échange conclu entre le Maroc et les Etats-Unis signé et ratifié par les deux pays en juin 2004. L'accord n'entrera en vigueur que le 1er janvier 2005 et prévoit, entre autres, la libéralisation immédiate de secteurs incluant près de 95% des produits manufacturés au Maroc, avec une exonération des droits de douanes sur une période de 10 ans du secteur textile et habillement. Fassi Fihri T (2004), «L'accord avec les USA ne menace pas l'économie marocaine» in Journal Al Bayane du 5/3/2004. Voir aussi Jamaï B et Jamaï M (2004), «Libre échange Maroc-USA : les dessous d'un traité» in *Le Journal Hebdomadaire* n° 150, vol 2 du 6 au 12 mars 2004.

⁵²⁵ La ZLE signée en Avril 2004 entre le Maroc et la Turquie sera instaurée progressivement sur une période transitoire maximale de dix années. Les produits industriels marocains bénéficieront de l'exonération totale dès l'entrée en vigueur de l'accord. Côté turc, les droits de douane y afférent et taxes d'effet équivalent devront être éliminés progressivement sur cette période de 10 ans à raison de 10% annuellement ou de 3% annuellement durant les trois premières années et de 15% dès la quatrième année. Daoud A (2004), «ALE Maroc-Turquie - droits de douane : Avantage certain pour le Maroc» in *Journal l'Economiste* Edition électronique du 9/4/2004 URL : www.leconomiste.com.

⁵²⁶ D'après les données sur l'environnement de l'investissement qui ont été collectées auprès de 859 entreprises manufacturières marocaines. Ministère de l'Industrie et du Commerce /Banque Mondiale (2002), *Le secteur manufacturier marocain à l'aube du 21ème siècle : Analyse sur la compétitivité des entreprises*, Rapport de l'enquête FACS.

⁵²⁷ M'Rabet R (1997), *La mise à niveau de l'entreprise marocaine*, ISCAE, Casablanca. Voir aussi Ministère du commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat (1998a), *Le guide de mise à niveau de l'entreprise*, Département de l'Industrie et du Commerce, Rabat.

⁵²⁸ Mis en oeuvre dans le cadre de l'Accord d'Association signé entre l'UE et le Maroc, le 26 février 1996, et du Programme MEDA, Euro Maroc Entreprise (EME) est un projet entièrement financé par l'Union européenne, d'un montant total de 21,9 millions d'Euros (environ 240 millions de Dirhams), pour une durée de cinq ans, éventuellement extensible, mis en place le 17 février 1997. EME est l'un des cinq Centres d'affaires en place, à ce jour, dans les Pays Tiers Méditerranéens (les autres sont en Tunisie, Egypte, Syrie et Jordanie) et l'un des plus importants, en termes de budget opérationnel. Langstaff M F (2000), « Euro Maroc Entreprise (EME) » in *Tribune libre bulletin* N° 216.

⁵²⁹ Constat tiré suite au diagnostic par l'Euro Maroc Entreprise de 250 entreprises privées.

⁵³⁰ Langstaff M F (2000), « Euro Maroc Entreprise. (EME) » in *Tribune libre bulletin* N° 216.

⁵³¹ Jaidi L (1997), op cit.

Section3- Echantillonnage, déroulement de l'enquête et échantillon observé

L'échantillonnage est une étape fondamentale de toute recherche empirique. En effet, le choix d'une base de sondage, d'une méthode d'échantillonnage compatible avec les énoncés de la problématique et la détermination du mode d'enquête ne constitue nullement un exercice facile. Plus loin, les caractéristiques finales de l'échantillon qui sera observé et la qualité des réponses apportées demeurent imprévisibles et dépendent plus de l'attitude des dirigeants à se livrer à l'enquêteur.

Cette section présente dans un premier paragraphe la base de sondage et la méthode d'obtention de l'échantillon enquêté. Le second paragraphe retrace les différentes phases de déroulement de l'enquête sur le terrain. Et finalement, le paragraphe 3 discute les caractéristiques et la représentativité de l'échantillon observé.

§1- Méthode et critères d'échantillonnage

Avant de présenter la méthode et les critères d'échantillonnage, il est capital de présenter les caractéristiques de la base de sondage (population mère).

A- Choix de la base de sondage

Notre vérification empirique a porté sur les industries de transformation pour plusieurs raisons. Tout d'abord, en raison de l'importance particulière que revêt la question de l'organisation dans le domaine industriel. En effet, la majorité des théories et modèles organisationnels mais aussi les vérifications empiriques ont pris comme terrain de recherche l'entreprise manufacturière.

En second lieu, l'industrie est exposée aux mutations et à la concurrence mondiale. Il est donc indispensable pour les dirigeants au niveau de ce secteur de suivre continuellement les nouveautés qui touchent les nouvelles technologies de l'information et de la communication, de prendre connaissance des nouveaux courants de la gestion et surtout de développer la capacité à s'adapter facilement à l'environnement. Les dirigeants se trouvent ainsi devant l'obligation de prendre des décisions qui engagent l'avenir même de leurs entreprises, et en conséquence sont interpellés à adopter entre autres des stratégies organisationnelles.

Enfin, les industries de transformation sont manifestement objet d'une « mise à niveau » aux deux plans microéconomique (celui de l'entreprise) et macroéconomique (celui des incitations étatiques). Cette recherche de mise à niveau résulte des contraintes de la compétitivité et de la volonté des managers à assurer la croissance ou du moins la survie de leurs affaires.

Afin de constituer notre échantillon nous avons opté au début à la base des données élaborée en 2002 par Kompas Maroc, concernant les 500 premières entreprises au Maroc⁵³². Cependant, après avoir constitué un échantillon stratifié selon la taille des entreprises, nous sommes rendu compte que celui-ci présente au moins deux insuffisances :

- ↳ Absence d'un classement des unités industrielles suivant leurs grands secteurs d'appartenance et présence de plusieurs entreprises de services, voir des Offices publiques ;
- ↳ Les entreprises considérées sont leaders en termes de chiffre d'affaires, alors qu'il serait plus pertinent d'analyser les stratégies des entreprises moins performantes.

Pour ces raisons, nous avons opté à la base de données mise sur le site Internet⁵³³ du Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications « MCIT » qui constitue la source par excellence des données relatives aux industries de transformation. Afin d'avoir une base de sondage satisfaisante qui couvre la grande partie du territoire national, nous n'avons retenu que les entreprises de 51 employés permanents et plus. Ceci étant un choix restrictif lié au constat déduit de la revue de la littérature (cf. chapitre 1) selon lequel la taille influe sur l'organisation. Ainsi, notre travail préliminaire d'investigation nous a permis d'obtenir une base de sondage de 1684 unités industrielles.

Tableau n° 22 : PMI et Grandes Entreprises de l'industrie de transformation
Valeur en millions de Dhs (année 2001)

Grandeurs Economiques	Moins de 50 employés	De 50 à 200 employés (1)	Plus de 200 employés (2)	Total Industrie (3)	(1+2) / 3 en %
Nombre d'entreprises	5227	1184	500	6911	24%
Effectif	88497	129217	254598	472312	81%
Production	24744	39128	105014	168886	85%
Exportation	5555	8527	31362	45444	88%
Investissement	1971	2361	7122	11454	83%
Valeur ajoutée	6048	11057	38850	55955	89%

Source : MCIT (2003a)

Les principales caractéristiques de la base de sondage mises en évidence par le tableau 22 sont : les 1684 entreprises représentent 24% de l'effectif global des entreprises de l'industrie de transformation, contribuent à hauteur de 81% en termes d'emploi, réalisent l'essentiel de la production avec 85% du total, exportent 88% du total des exportations de l'industrie de transformation, investissent 83% de l'investissement industriel et contribuent pour l'essentiel de la valeur ajoutée industrielle, soit 89%.

⁵³² Classement inédit des 500 premières entreprises du Maroc. Une grande enquête au profit des décideurs. URL : <http://www.kompas.ma/> (Consulter en janvier 2003)

⁵³³ Le site Internet du MCIT est le suivant <http://www.mcinet.gov.ma>

B- Méthode d'échantillonnage

Sachant que la base de sondage retenue est très importante nous avons décidé de fixer le taux global de sondage à 10%⁵³⁴, soit un échantillon cible de 170 entreprises par rapport à un total de 1684. Cependant, vu l'hétérogénéité intra-sectorielle (en terme de taille mesurée par l'effectif employé) et inter-secteurs (en terme de découpage en grands secteurs) nous avons opté à la méthode de sondage aléatoire stratifié⁵³⁵ (Ardilly, 1994⁵³⁶ ; Ardilly et al, 2003⁵³⁷ ; Clairin et al, 1996⁵³⁸).

Les deux critères de stratification auxquels nous avons opté, à savoir les grands secteurs d'appartenance des entreprises (de 1 à 5)⁵³⁹ et leurs tailles en terme d'effectif employé (grande entreprise « GE » et Petites et moyennes entreprises « PME »)⁵⁴⁰, nous ont permis de définir 10 strates.

Nous avons choisi d'examiner les comportements stratégiques des entreprises de toute taille, et notamment des PME, car « la stratégie n'est pas réservée qu'aux grands, aux forts et aux puissants » (Ramanantsoa, 1984)⁵⁴¹.

Tableau n° 23 : Répartition des entreprises de la base de sondage par secteur et par taille de l'entreprise

Critère1	Critère 2	GE	PME	Total	Représentativité par secteur
IND. AGRO-ALIMENTAIRE		50	180	230	14%
IND. TEXTILES-CUIR		296	564	860	51%
IND. CHIMIQUES-PARACHIMIQUES		83	281	364	22%
IND. MECANIKES-METALLURGIQUES		34	140	174	10%
IND. ELECTRIQUES-ELECTRONIQUES		14	36	50	3%
Total		477	1201	1678	100%
Représentativité par taille		28%	72%	100%	

Source : construction personnelle d'après les données du MCIT' (2003a)

Afin d'obtenir un échantillon représentatif, nous avons choisi le mode d'allocation proportionnelle qui consiste à appliquer le taux relatif au poids de chaque strate dans la base de sondage pour définir le nombre d'entreprises de l'échantillon par strate. C'est ainsi, que

⁵³⁴ La taille de l'échantillon est déterminée par approximations successives que par application « brute » d'une théorie. Elle résulte d'un niveau de précision souhaité mais aussi, souvent, de contraintes de budget. changements relationnels surtout avec les fournisseurs

⁵³⁵ Le sondage aléatoire stratifié consiste à découper, a priori et avant le tirage de l'échantillon, la population en sous ensemble appelés strates et réaliser un sondage dans chacune parmi elles. C'est ainsi que dans les enquêtes usuelles, les échantillons d'entreprises sont stratifiés par secteur et par taille (exprimée en effectifs salariés ou chiffre d'affaires). La stratification se justifie par la recherche d'une meilleure précision d'ensemble.

⁵³⁶ Ardilly P (1994), *Les techniques de sondage*, Technip, Paris.

⁵³⁷ Ardilly P et Tillé Y (2003), *Exercices corrigés de méthodes de sondage*, Ellipses, Paris.

⁵³⁸ Clairin R et Brion P (1996), *Manuel de sondages : applications aux pays en développement*, Document n°3, Centre Français sur la Population et le Développement, Paris

⁵³⁹ Les cinq grands secteurs sont (1) agroalimentaire, (2) textile-cuir, (3) chimie parachimie, (4) mécanique -métallurgique et (5) électrique-électronique.

⁵⁴⁰ Les classes par taille sont les suivantes : (GE) plus de 200 employés, (PME) de 51 à 200 inclut. Le Ministère de l'industrie, du commerce et des Télécommunications, dans le cadre de ses enquêtes annuelles sur les entreprises, définit la PMI comme celle qui emploie moins de 200 salariés.

⁵⁴¹ Ramanantsoa B (1984), « Voyage en Stratégie », in *Revue Française de Marketing*, Avril.

nous avons tout d'abord, réparti proportionnellement⁵⁴² les 170 entreprises composant l'échantillon cible sur les cinq grands secteurs en appliquant la représentativité par secteur. Par la suite en appliquant les taux de proportionnalité par ligne pour chaque strate (cf. tableau 24) nous avons pu déterminer les nombres d'entreprises à tirer par strate (cf. tableau 25)

Tableau n°24 : les taux de proportionnalité par ligne pour chaque strate

Critère1	Critère 2	GE	PME	Total
IND. AGRO-ALIMENTAIRE		22%	78%	100%
IND. TEXTILES-CUIR		34%	66%	100%
IND. CHIMIQUES-PARACHIMIQUES		23%	77%	100%
IND. MECANIQUES-METALLURGIQUES		20%	80%	100%
IND. ELECTRIQUES-ELECTRONIQUES		28%	72%	100%

Source : Construction personnelle à partir des données du MCIT (2003a)

Notons, des données du tableau ci-dessus la prédominance, de la PME qui représente un peu plus des deux tiers de la population des différents secteurs.

Tableau n°25 : Répartition des entreprises de l'échantillon par secteur et par taille

Critère1	Critère 2	GE	PME	Total	Représentativité par secteur
IND. AGRO-ALIMENTAIRE		5	18	23	14%
IND. TEXTILES-CUIR		23	44	67	39%
IND. CHIMIQUES-PARACHIMIQUES		8	29	37	22%
IND. MECANIQUES-METALLURGIQUES		4	14	28	10%
IND. ELECTRIQUES-ELECTRONIQUES		7	18	25	15%
Total		47	123	170	100%
Représentativité par taille		28%	72%	100%	

Source : construction personnelle (2003)

Afin de déterminer les entreprises à retenir nous avons opté au tirage systématique⁵⁴³. Cependant, nous avons opéré certains remplacements d'entreprises, par d'autres appartenant aux mêmes strates et ayant les mêmes caractéristiques, pour trois raisons :

- ↳ Manque d'informations surtout en ce qui concerne l'adresse ;
- ↳ L'introduction de l'ensemble des entreprises côtés en bourse dans l'échantillon ;
- ↳ L'équilibrage de proportionnalité suivant l'appartenance géographique (villes).

L'échantillon final a été constitué d'entreprises de différentes tailles et de différents secteurs industriels et qui sont répartis sur tout le territoire national avec un taux de couverture qui avoisine 98% des villes où se trouvent des unités industrielles.

⁵⁴² Notant que nous avons favorisé dans cette répartition les entreprises du secteur de l'électricité et l'électronique, au détriment du secteur du textile-cuir, en raison de leur dynamisme et de leur nombre réduit. Ainsi nous avons déduit 20 entreprises au secteur du textile qui reste malgré tout bien représenté dans notre échantillon, étant donné sa prédominance dans le tissu des industries de transformation au Maroc.

⁵⁴³ Dans notre cas le tirage systématique à consister dans la classification des entreprises au sein de chaque strate par ordre décroissant selon l'effectif employé, de manière que toutes les entreprises aient la même probabilité d'être présentes dans notre échantillon. Puis à calculer pour chaque classe le pas de tirage (N/n) avec considération du chiffre « 1 » comme le nombre aléatoire de départ c'est-à-dire que la première entreprise de chaque strate sera retenue.

§2- Déroulement de l'enquête

L'enquête a été réalisée, au départ, par un envoi postal⁵⁴⁴ du questionnaire aux entreprises retenues dans notre échantillon cible. Ce sont les directeurs généraux⁵⁴⁵ des entreprises qui ont été invités à répondre (cf. annexe 8). Afin de donner au questionnaire un caractère authentique, il a été appuyé par une lettre du directeur de recherche contenant une succincte explication des grandes orientations de la recherche et un appel à collaboration pour la réussite de l'enquête.

Nous avons mené l'enquête en deux périodes. Au cours de la première période (mai-juin 2003), l'enquête a été effectuée par voie postale auprès des 170 entreprises constituant notre échantillon cible. Après plusieurs rappels, les entreprises qui ne pouvaient ou ne voulaient pas participer à l'enquête ont été remplacées par des firmes ayant des caractéristiques semblables. Malgré ceci, le taux de réponse à l'envoi par poste est resté très faible et au-dessous de nos aspirations. Lors de la seconde période (septembre-octobre 2003), nous avons recouru à l'administration du questionnaire par voie électronique (e-mail) et la visite directe des entreprises (porte-à-porte). C'est ainsi que nous avons envoyé des messages électroniques « e-mail » à maintes reprises, aux entreprises⁵⁴⁶ qui n'ont pas répondu à l'envoi postal, et nous avons visité celles qui se trouvent aux zones industrielles de Rabat, Salé et Casablanca⁵⁴⁷.

En dépit de tous les efforts déployés pour surmonter les difficultés liées à l'exercice enquête, nous n'avons pu obtenir que 67 réponses valides, soit un taux de réponse qui avoisine 40%. Cette faible participation des entreprises n'est pas un fait nouveau, d'autres enquêtes ont obtenu un taux de réponse plus modeste⁵⁴⁸. Ce comportement peut être expliqué, outre l'habitus culturel⁵⁴⁹ par la défiance vis-à-vis des enquêteurs extérieurs à

⁵⁴⁴ Le choix de la voie postale en dépit des inconvénients qu'elle présente (faiblesse du taux réponse) s'explique par :

- ✓ Optimisation du coût de l'enquête ;
- ✓ Couverture du territoire national dans sa quasi-totalité ;
- ✓ Incapacité de recours aux services d'enquêteurs.
- ✓ Offrir l'occasion aux répondants d'étudier attentivement les questions et d'y répondre. En dépit du biais que cela peut produire, il en demeure que cette façon permet d'éviter des propos à chaud.

⁵⁴⁵ Le choix du dirigeant comme interlocuteur a été dicté par le fait, validé par de nombreux auteurs, que celui-ci exerce une influence significative sur les modes de gestion de l'entreprise, et qu'il semble dès lors en mesure de rendre compte de la manière dont sont élaborés et utilisés les dispositifs qui les supportent.

⁵⁴⁶ Les adresses e-mail ont été cherchées de différentes sources : Kompass (2001 et 2002), Catalogue CGEM (2001 et 2002), sites des associations professionnelles en particulier celui de l'AMITH.

⁵⁴⁷ Le choix de ces villes pour le porte à porte s'explique par leur proximité et la recherche d'optimisation des coûts de déplacement puisque chaque entreprise est visitée en moyenne à deux reprises (dépôt puis retour pour récupération de la réponse).

⁵⁴⁸ Par exemple l'enquête menée en 1997 par le groupe qualité à la CGEM auprès de 1100 entreprises n'a eu pour taux de réponse que 18,3%. Sekkat M (1997), « Qualité et compétitivité des entreprises marocaines : Rapport d'enquête sur la qualité » in *Qualité* N°3, juin 1997.

Un autre exemple est celui de l'enquête menée par El Aoufi et al (2000) qui n'a eu qu'un taux de réponse à la partie quantitative 11% (56 par rapport à 500 entreprises contactées). Sachant que l'enquête a été menée par un groupe d'enquêteurs formés à cette fin.

⁵⁴⁹ Bourdieu P (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Minuit, Paris. Cité par El Aoufi N E, Akasbi A, Ben Abdeljlil N, Debbag A, Lahlou M et Zouiten M (2000), *L'entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Enquête sous la direction de El Aoufi, GERRHE, Rabat.

l'entreprise et par à un déficit historique en matière de culture de transparence, consubstantiel aux structures élémentaires de la société (El Aoufi et al, 2000).

En définitive, la répartition des réponses par mode d'enquête est la suivante :

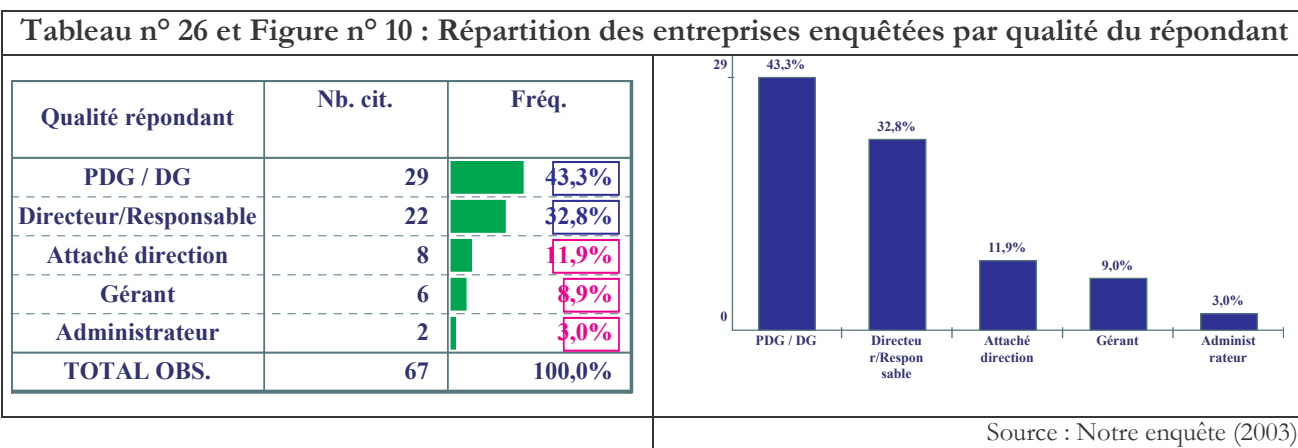
- ↳ Pour le mode postale, 29 réponses valides ;
- ↳ Pour le mode électronique (e-mail) 30 réponses valides ;
- ↳ Pour le mode porte à porte, 8 réponses par rapport à 30 visites.

Il y a lieu de signaler que la collecte des données avant et au cours de l'enquête a nécessité une durée globale d'environ 6 mois. Une autre variable non moindre et le coût important pour mener une enquête d'envergure. A présent, nous présenterons les caractéristiques de l'échantillon observé.

§3- Echantillon observé

Afin de faire ressortir les informations utiles et d'étayer notre analyse des réponses obtenues (cf. annexe 9) nous avons choisi le logiciel de traitement des enquêtes quantitatives « Sphinx plus² »⁵⁵⁰. En outre, nous avons recouru au tableur « Excel 2000 » pour effectuer certains traitements spéciaux.

Tout d'abord, vu la spécificité de notre problématique (domaine de la stratégie) nous avons apprécié la qualité des réponses à partir du statut de la personne ayant répondu au questionnaire. Ainsi, nous avons constaté la prédominance du statut de dirigeant (PDG/DG et gérant) avec 52,2% suivie des directeurs, responsables et administrateurs 35,8% et en dernier lieu les attachés à la direction 11,9%.



Ce résultat démontre l'intérêt donné à notre questionnaire par la classe dirigeante et attribue plus de crédibilité aux réponses obtenues, d'autant plus que s'est la direction générale qui décide quant à l'essor de l'entreprise sur le plan de la stratégie à mettre en œuvre.

⁵⁵⁰ Le Sphinx Développement (2002), *Le sphinx support de formation*, URL : <http://lesphinx-developpement.fr> (consulter en juin 2003).

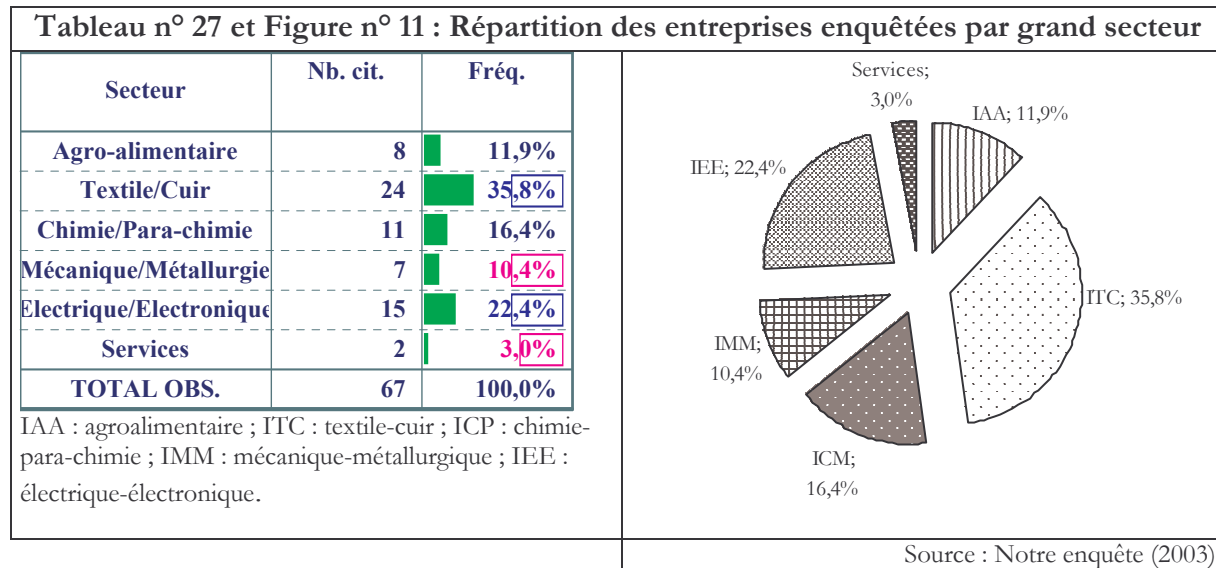
Après avoir apprécié la qualité des réponses, notre souci à présent est d'étudier les caractéristiques de notre échantillon observé à partir du 1^{er} module du questionnaire relatif aux données générales sur les entreprises. Ainsi, nous avons classé les variables de ce module en deux catégories : critères qualitatifs et critères quantitatifs. L'objectif est de chercher les arguments qui plaident en faveur de la représentativité de notre échantillon.

A- Critères qualitatifs

Nous avons nommé critère qualitatif toute variable relative aux données générales de l'entreprise qui n'admet pas une réponse numérique. Les variables concernées sont : le secteur d'appartenance, le statut juridique, la cotation en bourse, l'âge de l'entreprise, son affiliation géographique, le type de marché, la dépendance d'un groupe et l'adhésion à une association.

1- Découpage sectoriel

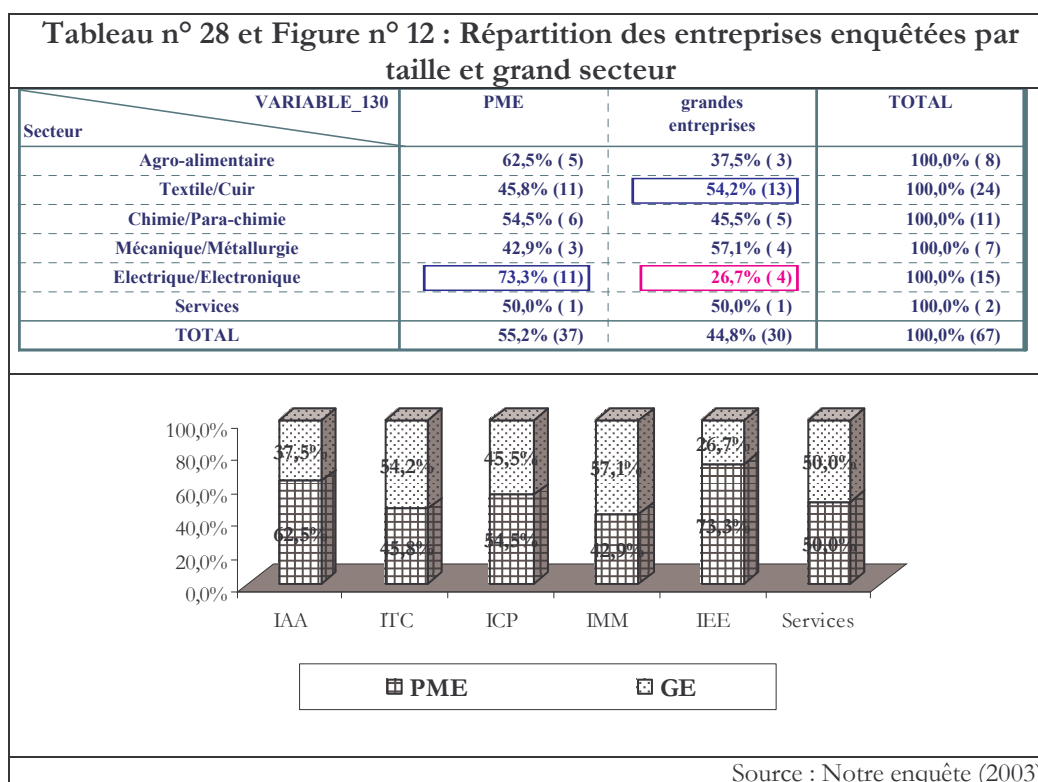
L'activité principale de l'échantillon porte sur des domaines variés de l'industrie de transformation. Les cinq grands secteurs d'activité sont représentés dans des proportions plus ou moins proche de leur poids (en termes de nombre d'entreprises par secteur) dans l'industrie marocaine. Deux entreprises de services à l'industrie figurent parmi les entreprises répondantes dont nous avons jugé opportun de les classer dans une classe isolée afin de mieux appréhender les résultats.



Le tableau 27 montre que le secteur du textile-cuir est prédominant avec 35,8%, suivi du secteur électrique-électronique en raison de la sur-pendération opérée au préalable au profit de ce secteur. Les trois grands secteurs de l'industrie de transformation ont des fréquences de présence dans notre échantillon identiques à leur poids dans le tissu industriel.

Afin, d'approcher plus profondément les caractéristiques sectorielles de l'échantillon observé, nous avons opéré un découpage suivant deux critères, à savoir : le secteur

d'appartenance et la taille de l'entreprise en termes d'effectif permanent employé. Le tableau 28 et la figure 12 traduisent les résultats obtenus.



La proportion des PME⁵⁵¹ dans les différents secteurs est importante, elle représente au total 55,8% de l'échantillon. Notons, la présence en force des grandes entreprises dans le textile-cuir et la mécanique-métallurgie, secteurs dont le fonctionnement compte entre autres sur l'emploi intense de la main d'œuvre. Alors que le pourcentage de ces firmes est très réduit (seulement 26,7%) dans le secteur électrique- électronique. On déduit, de la figure 12 ci-dessus que le choix du sondage stratifié fut une réussite, car il nous a permis d'obtenir des réponses au niveau des 10 strates identifiées.

2- Statut juridique et structure du capital

La majorité des entreprises ayant répondu à notre questionnaire ont un statut juridique de société anonyme (59,7%). Alors que les sociétés à responsabilité limitée « SARL » ne représentent que 38,8% du total. Selon les données du tableau 30 ci-après, le statut de « SARL » est plus présent pour les petites et moyennes entreprises avec 57,7% contre seulement 42,3% pour les grandes entreprises (plus de 200 employés). En outre, la seule entreprise publique de notre échantillon a un statut de société anonyme.

⁵⁵¹ Rappelons que nous avons retenu le critère de discrimination élaboré par le MCIT, à savoir : une PME est celle qui emploie moins de 200 employés. Pour la limite inférieure de cette classe nous avons opté pour les entreprises de plus de 50 employés.

Tableaux n° 29 et 30 : Répartition des entreprises enquêtées par statut juridique						
Stat juridique	Nb. cit.	Fréq.	TABLE_130 Stat juridique	PME	grandes entreprises	TOTAL
SA	40	59,7%	SA	55,0% (22)	45,0% (18)	100,0% (40)
Sarl	26	38,8%	Sarl	57,7% (15)	42,3% (11)	100,0% (26)
PuB	1	1,5%	PuB	0,0% (0)	100,0% (1)	100,0% (1)
TOTAL OBS.	67	100,0%	TOTAL	55,2% (37)	44,8% (30)	100,0% (67)

Source : Notre enquête (2003)

La prédominance du statut de société anonyme « SA » n'implique pas forcément l'ouverture de la structure de propriété⁵⁵², puisqu'une partie non négligeable des entreprises à un capital à prédominance familial. En effet, la part du capital familial dans la structure du capital des entreprises de l'échantillon observé (cf. tableau 31) représente en moyenne 43,40%.

Tableau n° 31 : structure du Capital social des entreprises enquêtées			
	Valeur minimum	Valeur maximum	Valeur moyenne
Familial	0,00	100,00	43,40
Natinal	0,00	100,00	36,88
Etranger	0,00	100,00	15,57
Etat	0,00	100,00	2,82

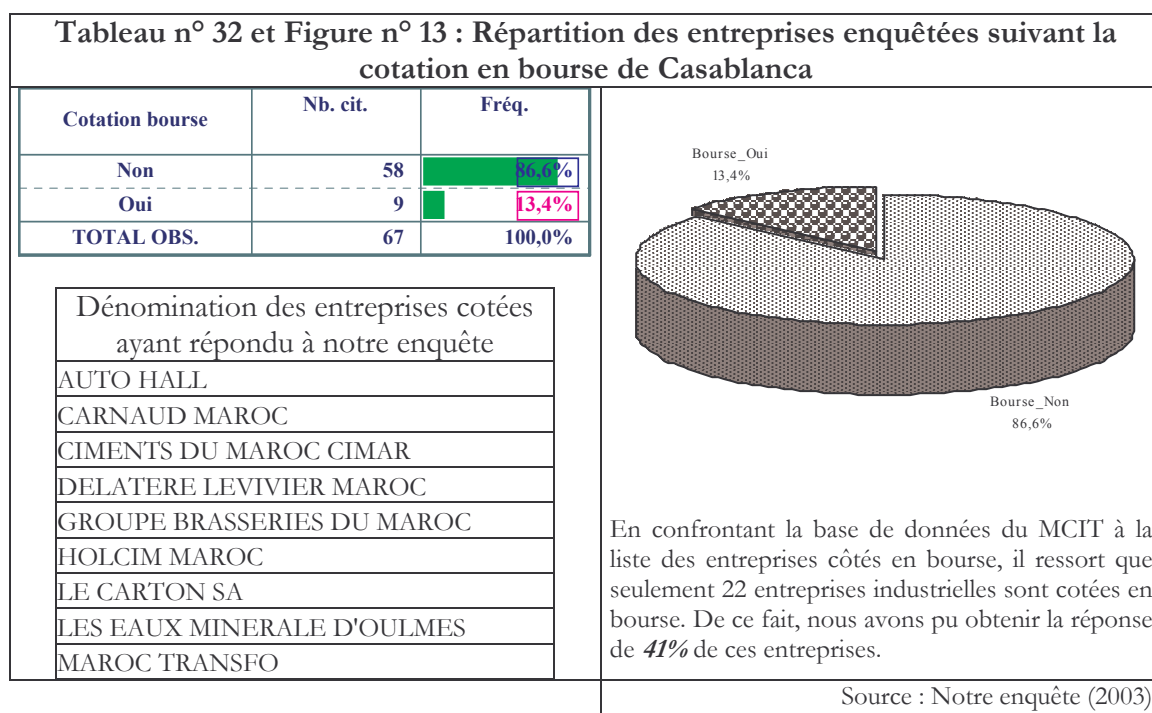
Source : Notre enquête (2003)

Toutefois, d'après les données recueillies, environ 37% des entreprises en un capital à 100% familial contre 7% ayant en totalité un capital étranger. En outre les entreprises à 100% capital national représente 27 %, alors que la proportion des unités constituées de capitaux mixtes est de 29%.

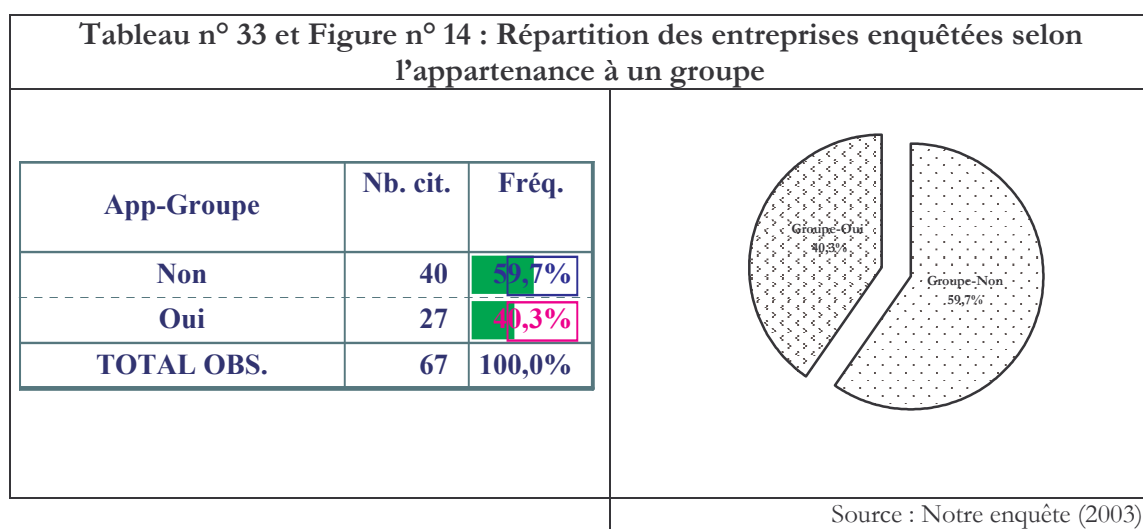
Les informations contenues dans le tableau 32 ci-après nous permettent de mieux comprendre la faible ouverture de la structure du capital des entreprises industrielles, puisque seulement 13,4% de notre échantillon émettent des titres cotés en bourse. Toutefois, une clarification s'impose à ce niveau, le nombre d'entreprises de l'industrie de transformation cotées à la bourse des valeurs de Casablanca est de 22 unités, soit à peine 0,3% du total d'entreprises répertoriées par le MCIT en 2003.

A partir de la figure 13, la fréquence des entreprises cotées en bourse dans notre échantillon est importante en raison de choix auquel nous avons opté d'enquêter auprès de toutes ses entreprises. Ce choix se justifie par la nécessité de comprendre si la variable cotation en bourse pouvait avoir une influence sur les choix stratégiques des entreprises concernées, en particulier en matière d'organisation.

⁵⁵² El Aoufi et al (2000), op cit.



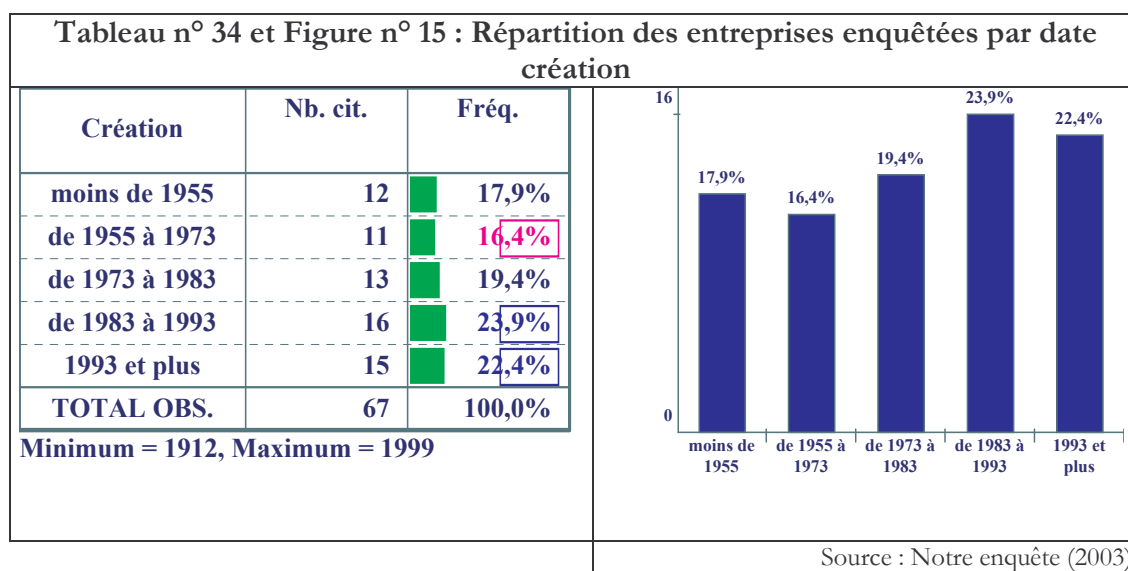
Une autre variable, qui influence la structure du capital d'une entreprise, est l'appartenance à un groupe.



Bien que l'effectif des entreprises n'appartienne pas à des groupes est prédominant avec presque 60%, il n'en demeure pas moins que 40% des entreprises de notre échantillon font partie de groupes nationaux ou internationaux. Sur les 27 entreprises appartenant à des groupes, seulement 7 (soit 25%) font partie de groupes nationaux, ce qui dénote la prédominance de l'esprit de « filiale d'une multinationale ».

3- Age, affiliation géographique et adhésion aux associations

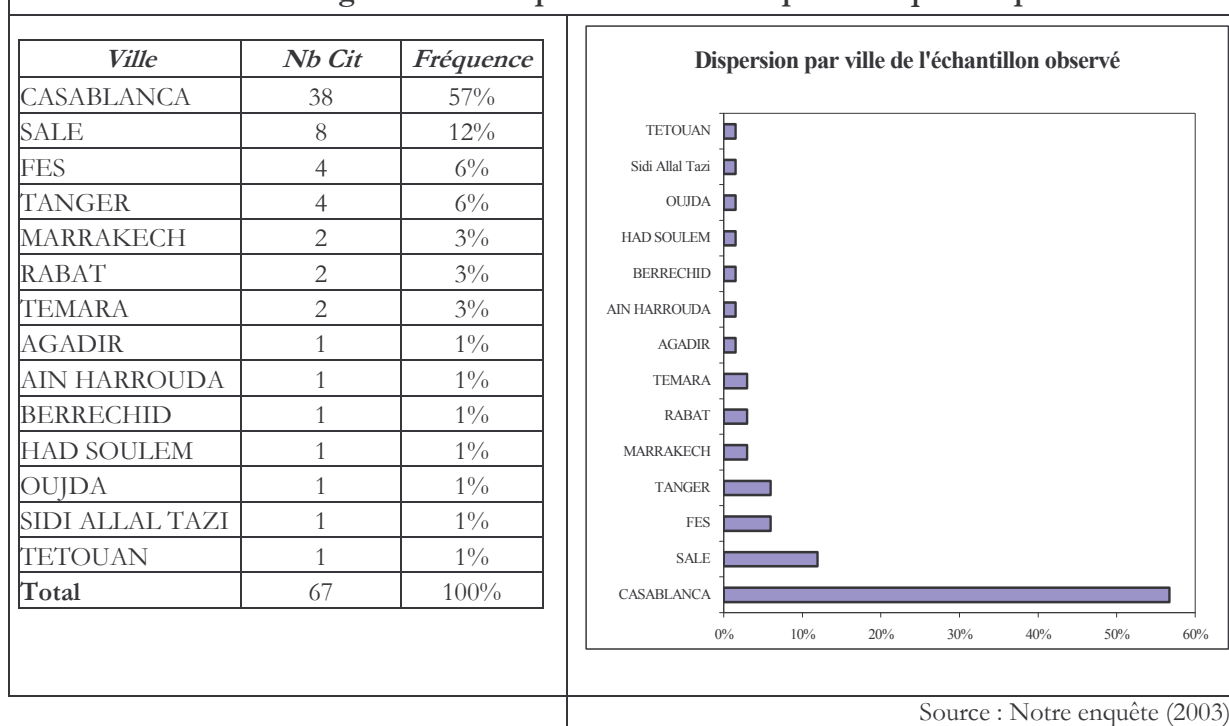
L'entreprise la plus «vieille» fut créée en 1920 et la plus «jeune» en 1999. Cependant, l'essentiel des entreprises enquêtées est de création récente : environ 46,3% après 1983, seulement 17,9% des entreprises ont été créées avant l'indépendance et 35,8% entre 1955 et 1983, c'est-à-dire après l'indépendance et avant la mise en œuvre du programme d'ajustement structurel « PAS ».



D'après la figure 15 ci-dessus, il y'a une accélération de création des entreprises à partir de l'année de la marocanisation (1973) et surtout après la mise en œuvre du PAS. Un effet stylisé peut être déduit, à ce niveau d'analyse, et que le mouvement de création des entreprises s'accélère chaque fois que la politique économique du pays donne des signaux positifs en faveur du secteur privé.

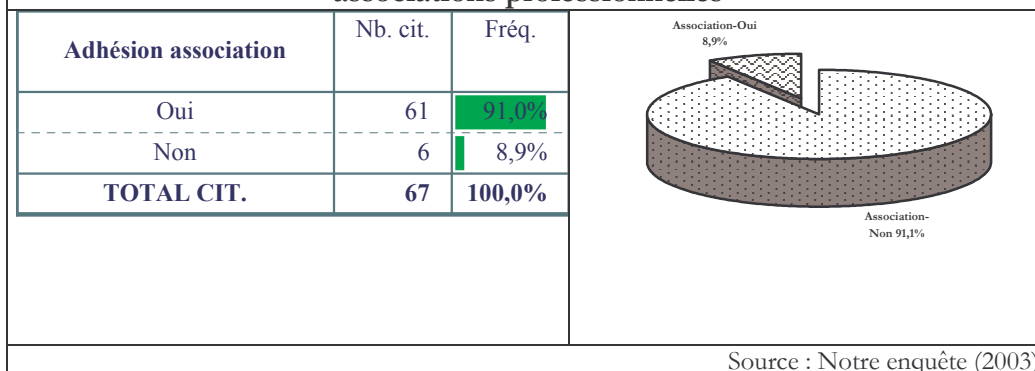
Sur un autre plan, l'objectif d'avoir un échantillon réparti sur tout le territoire national a quasiment été atteint. En effet, les entreprises enquêtées sont réparties sur les principaux centres économiques du pays (14 localités ont été touchées). Les grandes villes, où se trouve l'essentiel des entreprises de l'industrie de transformation, viennent en tête. Notons la prédominance du grand Casablanca avec 57%, soit une proportion qui se rapproche de celle constatée par l'enquête du MCIT (2003a), à savoir : 39% du total des entreprises industrielles.

Tableau35 et Figure n° 16 : Répartition des entreprises enquêtées par ville



Certaines localités ne sont pas représentées dans la figure 16 du fait que certaines entreprises enquêtées n'ont pas répondu à notre enquête.

Tableau n° 36 et Figure n° 17 : Appartenance des entreprises enquêtées aux associations professionnelles



Le dynamisme associatif des entreprises enquêtées est surprenant. En effet, 91% de celles-ci (cf. tableau 36) sont adhérentes à des associations professionnelles sectorielles (AMITH, APEBI, AMICA, FIMME...) ⁵⁵³ ou nationales (CGEM) ⁵⁵⁴.

4- Débouchés des entreprises enquêtées

L'entreprise industrielle marocaine, à l'exception de celle à capital étranger, a pendant longtemps eu comme débouchés le marché national. Ce n'est qu'au début des années 80,

⁵⁵³ AMITH= Association Marocaine de l'Industrie Textile Habillement. FIMME= Fédération des Industries Mécaniques, Métallurgiques, Electriques et Electroniques. AMICA= Association Marocaine pour l'Industrie et le Commerce Automobile. APEBI= Association des Professionnels de l'Informatique, de la Bureautique et de la Télématique.

⁵⁵⁴ CGEM= Confédération Générale des Entreprises du Maroc.

avec la volonté exprimée par les décideurs de fonder la politique industrielle et commerciale sur les exportations, que le mouvement de conquête du marché international s'est accéléré. Toutefois, il ressort des données du tableau 36 ci-dessous que le marché externe, malgré son importance, ne représente en moyenne que 37% des débouchés des entreprises de l'échantillon observé, alors que l'essentiel de la production est écoulé sur le marché interne (63%).

Tableau n° 36 : Caractéristiques du marché des entreprises enquêtées			
	Valeur minimum	Valeur maximum	Valeur moyenne
Marché interne	0,00	100,00	63,09
Marché externe	0,00	100,00	36,91

Source : Notre enquête (2003)

Par grand secteur de l'industrie de transformation, la tendance constatée par l'enquête du MCIT (2003a) est ici confirmée par les données du tableau 37. Ainsi, le textile-cuir, l'agroalimentaire et la chimie-parachimie exportent respectivement 77,25%, 31% et 20, 45% de leur production. Au moment où le secteur mécanique/métallurgique réalise la quasi-totalité de son chiffre d'affaires sur le marché national.

Tableau n° 37 : Caractérisation du marché par grand secteur			Tableau n° 38 : Caractérisation du marché par type d'entreprise		
<i>Secteur</i>	<i>Marché interne</i>	<i>Marché externe</i>	<i>VARIABLE_130</i>	<i>Marché interne</i>	<i>Marché externe</i>
<i>Agro-alimentaire</i>	69,38	30,63	<i>PME</i>	73,32	26,68
<i>Textile/Cuir</i>	22,75	77,25	<i>grandes entreprises</i>	50,47	49,53
<i>Chimie/Para-chimie</i>	79,55	20,45	<i>ENSEMBLE</i>	63,09	36,91
<i>Mécanique/Métallurgie</i>	96,29	3,71	PME = effectif permanent entre 51 et 200 employés		
<i>Electrique/Electronique</i>	91,80	8,20	Source : Notre enquête (2003)		
<i>ENSEMBLE</i>	63,09	36,91			

L'analyse des valeurs moyennes globales du tableau 36 par taille de l'entreprise donne les résultats figurant dans le tableau 38 ci-dessus :

- ↳ Les PME orientent 73,3% de leurs ventes vers le marché national ;
- ↳ Les grandes entreprises (celles de plus de 200 employés), faisant partie de notre échantillon observé, visent en moyenne dans la même proportion le marché interne et externe.

Cependant, suivant la structure du marché, les moyennes obtenues cachent l'hétérogénéité existante entre les entreprises répondantes. En effet, 24 entreprises de l'échantillon (36%) écoulent la totalité de leur production sur le marché national, 17 autres (25%) sont totalement orientées vers le marché étranger, alors que 39% des entreprises des entreprises combinent marché national et exportation.

Tableau n° 39 : Répartition des entreprises enquêtées suivant la part du marché externe dans leurs ventes en (%)		
Marché externe	Nb. cit.	Intervalles de confiance
moins de 10,0	8	7,0%< f <30,2%
de 10,0 à 50,0	11	12,5%< f <38,6%
50,0 et plus	24	41,0%< f <70,7%
TOTAL OBS.	43	
Minimum = 1, Maximum = 100 Somme = 2473 Moyenne = 57,51 Ecart-type = 41,19		
Les 24 entreprises non prises sont celles qui réalisent la totalité de leurs ventes sur le marché interne (national). L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.		

Tableau n° 40 : répartition des entreprises enquêtées suivant la part du marché interne dans leurs ventes en (%)		
Marché interne	Nb. cit.	Intervalles de confiance
moins de 10,0	3	0,0%< f <11,9%
de 10,0 à 50,0	6	2,8%< f <19,9%
50,0 et plus	44	72,9%< f <93,1%
TOTAL OBS.	53	
Minimum = 1, Maximum = 100 Somme = 4227 Moyenne = 79,75 Ecart-type = 31,56		
Les 17 entreprises non prises sont celles qui exportent la totalité de leur production. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.		

Source : Notre enquête (2003)

D'une part, la proportion des entreprises qui exportent plus de la moitié de leur production est importante parmi les entreprises exportatrices (cf. tableau 39) ; d'autre part, 83% des entreprises ayant une part du marché national réalisent plus que la moitié de leurs ventes sur ce même marché (cf. tableau 40).

B- Critères quantitatifs

La définition de la PME proposée dans le livre blanc se base sur deux familles de critères⁵⁵⁵ :

↳ Critères quantitatifs, ils sont relatifs à l'effectif, chiffre d'affaires et le total bilan :

	Très petite entreprise	Petite entreprise	Moyenne entreprise
Effectif	Inf à 25 personnes	Inf à 100 personnes	Inf à 200 personnes
Chiffre d'affaires	Inf à 5 millions dirhams	Inf à 25 millions dirhams	Inf à 50 millions dirhams
Total bilan	Inf à 5 millions dirhams	Inf à 15 millions dirhams	Inf à 30 millions dirhams

↳ Critères qualitatifs, en nombre de 3 : un chef d'entreprise à la fois propriétaire et gestionnaire, une entreprise indépendante (par rapport à un groupe ou un holding) et une entreprise n'ayant pas une position dominante dans son marché.

A partir de cette définition, nous retenons les trois critères quantitatifs, de façon à pouvoir délimiter les intervalles significatifs. Du moment que, l'un des deux critères de stratification retenus et la taille de l'entreprise mesurée par le nombre d'employés, notre première variable quantitative est : l'effectif employé permanent. En second lieu, nous étudierons le degré de signification de notre échantillon à travers le capital et le chiffre d'affaires.

⁵⁵⁵ Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé des affaires générales du Gouvernement (1999), « Livre Blanc : La Petite et Moyenne Entreprise - Moteur de la croissance économique » in *Actes du séminaire organisé par le Ministère des Affaires Générales du Gouvernement* – 30 novembre 1999.

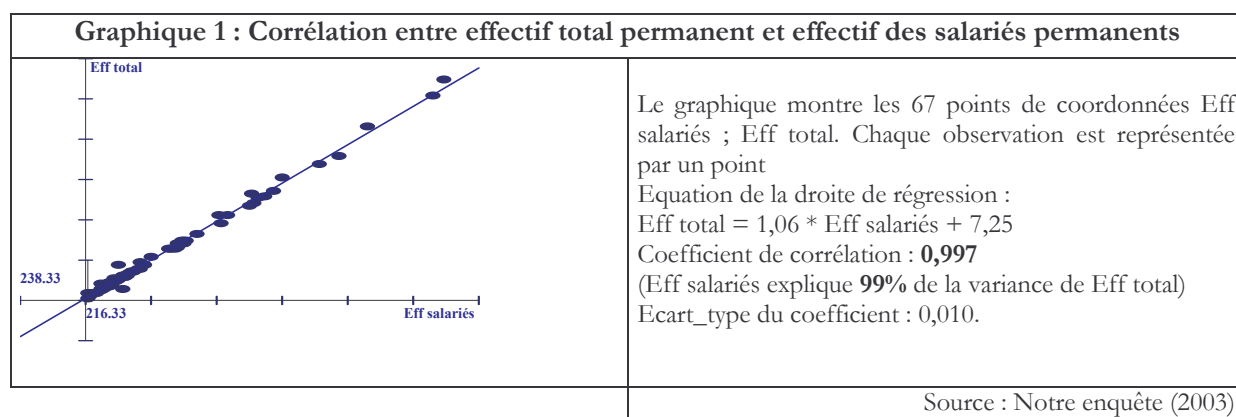
1- Effectif employé permanent

Par effectif employé permanent, nous entendons les employés qui travail de manière continue à l'entreprise et qui sont maintenu dans leurs fonctions de manière régulière. De manière générale, la moyenne de l'effectif total permanent employé par les entreprises enquêtées, qui est de 286 employés, est sensiblement supérieur à celle constatée en 2001 pour l'ensemble des entreprises des industries de transformation de taille supérieur à 50 employés, à savoir 228 employés⁵⁵⁶.

Tableau n° 41 : Caractéristiques de l'effectif employé par les entreprises enquêtées			
	Valeur minimum	Valeur maximum	Valeur moyenne
Eff total	7,00	1300,00	286,43
Eff salariés	5,00	1180,00	264,51
Eff cadres	2,00	120,00	23,42

Source : Notre enquête (2003)

A partir des données du tableau 41 ci-dessus, on constate l'importance de l'effectif salarié par rapport à la moyenne des cadres. Ce qui signifie que l'essentiel de l'emploi est plus orienté vers l'exécution. Ce constat est confirmé par le graphique ci dessous :

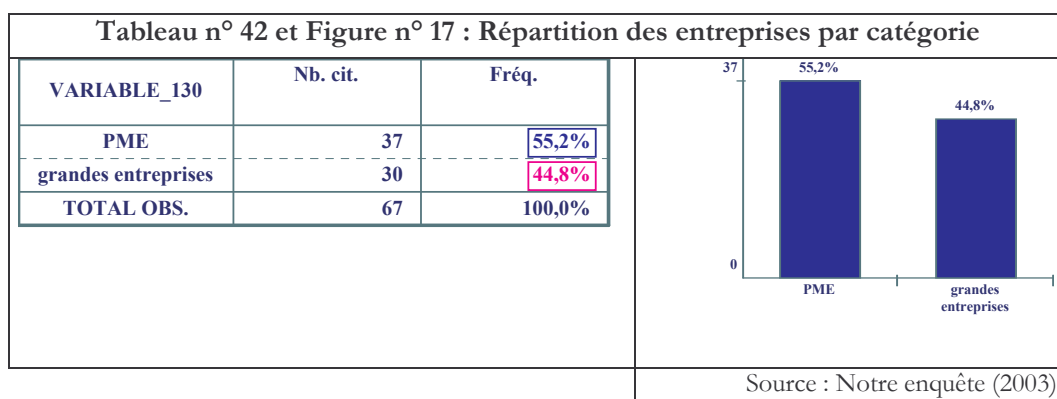


Ainsi, quelle que soit la taille de l'entreprise et son secteur d'appartenance, la variation de l'effectif employé est expliquée à 99% par l'évolution du nombre des salariés.

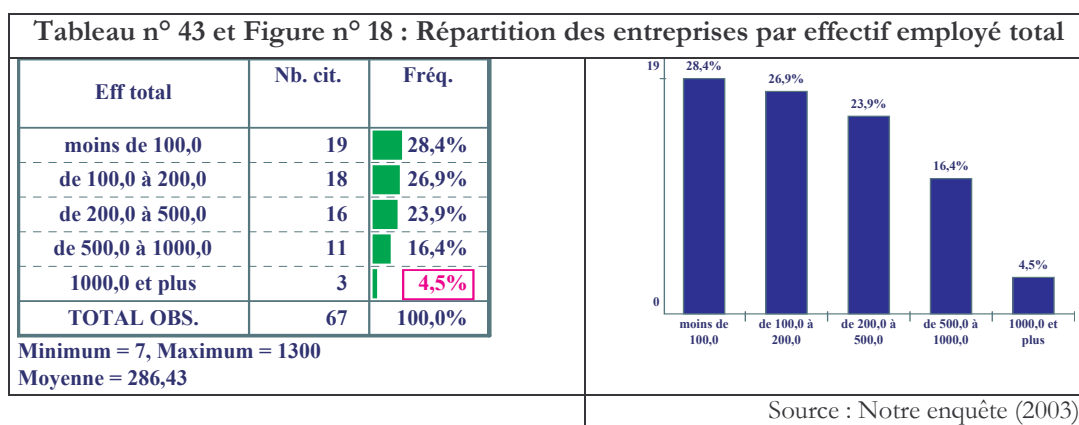
En adoptant une stratification des entreprises répondantes suivant le critère de la taille retenu par MCIT⁵⁵⁷, les deux catégories, PME et grandes entreprises, sont significativement représentées dans notre échantillon, avec respectivement 55% et 45% (cf. tableau 42 et figure 17).

⁵⁵⁶ Moyenne calculée à partir des données du tableau 22 de la présente thèse.

⁵⁵⁷ Le MCIT dans ces enquêtes annuelles relatives aux industries de transformations définit la PME comme celle qui emploi moins de 200 employés.



Une analyse plus détaillée de la composition de chacune des deux catégories, nous permet de confirmer la tendance générale de la démographie de l'industrie de transformation marocaine prédominée par les entreprises à faible taille. Ainsi, le nombre d'entreprises par strate décroît avec l'accroissement de la taille mesurée par l'effectif employé permanent (cf. tableau 43).

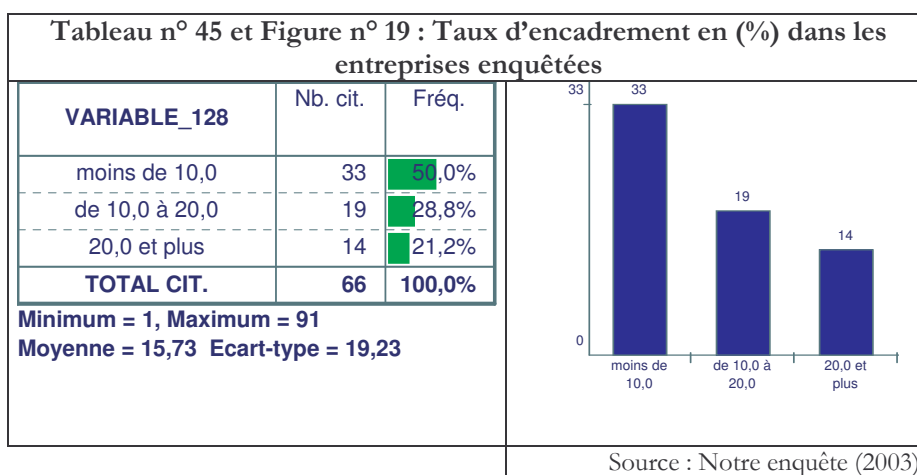


A partir de la figure 18 ci-dessus, la dispersion par taille de l'entreprise est la suivante :

- ↳ La petite entreprise représente 28,4% du total de l'échantillon ;
- ↳ La proportion des moyennes entreprises est de 27% ;
- ↳ Alors que la très grande entreprise de 1000 employés et plus ne représente que 4,5% de notre échantillon.

Sur un autre plan, l'encadrement des entreprises est loin d'être négligeable. Les entreprises comptent, en effet, une moyenne de 23 cadres (cf. tableau 41).

Cependant, en rapportant le nombre de cadre au total des salariés dans chaque entreprise, dans les situations les plus fréquentes le taux d'encadrement ne dépasse guère 10% dans 50% des entreprises (cf. figure 19).



Par catégorie d'entreprises, le taux d'encadrement dépasse 10% dans 2/3 des PME, alors que la tendance inverse est enregistrée dans les grandes entreprises.

Tableau n° 46 : Taux d'encadrement par catégorie d'entreprises

VARIABLE_128 \ VARIABLE_130	PME	GE	TOTAL
moins de 10,0	32,4% (12)	70,0% (21)	49,3% (33)
de 10,0 à 20,0	32,4% (12)	23,3% (7)	28,4% (19)
20,0 et plus	32,4% (12)	6,7% (2)	20,9% (14)
TOTAL	100,0% (36)	100,0% (30)	100,0% (66)

La dépendance est très significative (chi2 = 10,45, ddl = 2, 1-p = 99,46%).

Source : Notre enquête (2003)

Les résultats du tableau 46 s'expliquent par l'effet de taille. En effet, plus une entreprise est grande plus les cadres ont un nombre important de salariés à encadrer. Ce résultat ne peut être généralisé à tous les secteurs en raison des différences qui sévissent entre eux.

Tableau n° 47 : Taux d'encadrement par grand secteur

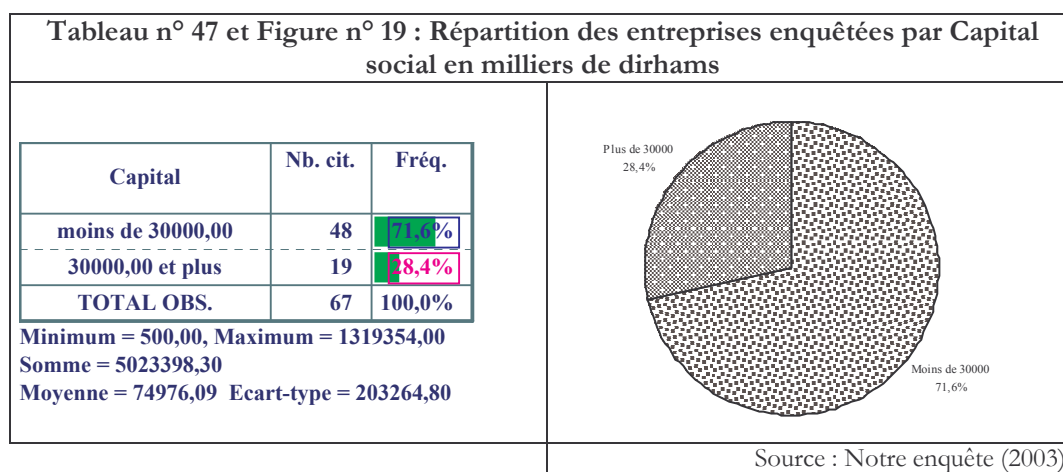
VARIABLE_128 \ Secteur	moins de 10,0	de 10,0 à 20,0	20,0 et plus	TOTAL
Agro-alimentaire	9,1% (3)	21,1% (4)	7,1% (1)	11,9% (8)
Textile/Cuir	48,5% (16)	31,6% (6)	14,3% (2)	35,8% (24)
Chimie/Para-chimie	15,2% (5)	15,8% (3)	21,4% (3)	16,4% (11)
Mécanique/Métallurgie	15,2% (5)	10,5% (2)	0,0% (0)	10,4% (7)
Electrique/Electronique	12,1% (4)	21,1% (4)	2,9% (6)	22,4% (14)
TOTAL	100,0% (33)	100,0% (19)	100,0% (12)	100,0% (64)

Source : Notre enquête (2003)

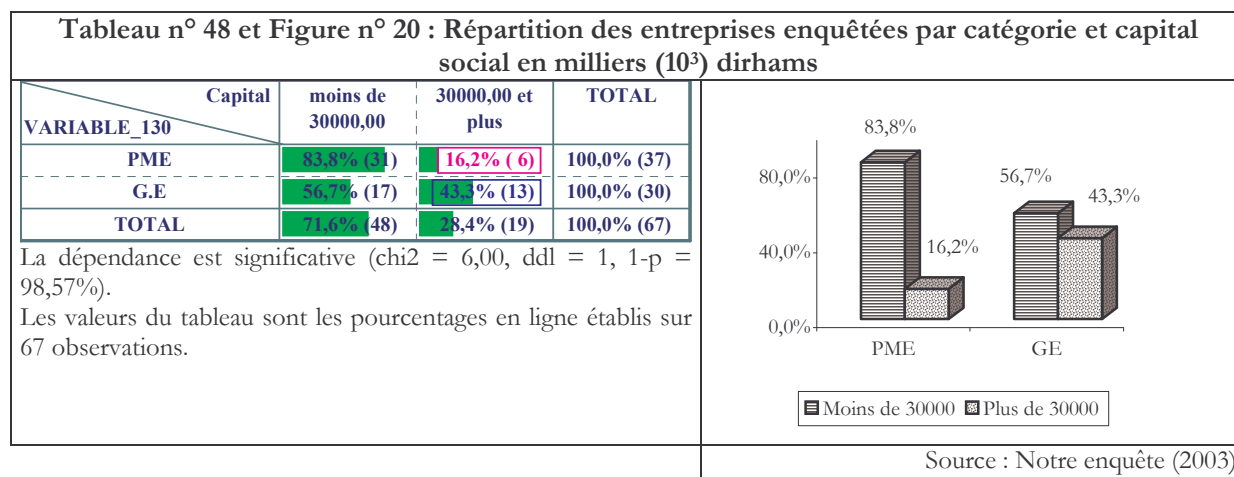
Par grand secteur, les faibles taux d'encadrement sont à mettre au compte du secteur textile-cuir où 2/3 des entreprises enquêtées ont moins de 10%. Paradoxalement, les entreprises des industries électriques et électroniques recourent à l'emploi des cadres dans des proportions importantes, ce qui explique que 40% des entreprises de ce secteur a un taux d'encadrement de plus de 20%.

2- Capital social

D'après les données recueillies auprès de l'échantillon observé, plus de 70% des entreprises ont un capital social de moins de 30 millions de dirhams soit 48 unités industrielles sur 67 entreprises répondantes (cf. figure 19). En rapportant ce résultat à celui du découpage par taille on constate que la proportion des PME est passée de 55,2% à 71%. Cela signifie que l'utilisation de l'effectif comme critère de définition de la catégorie de l'entreprise est très limitatif.

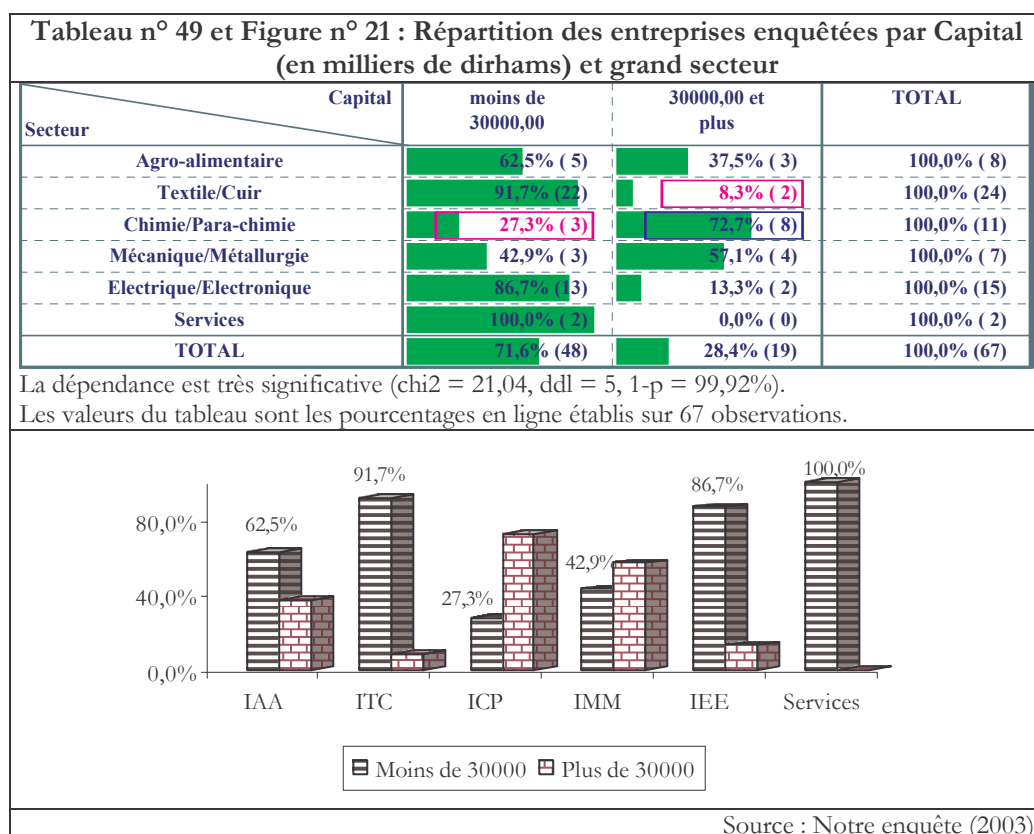


Le tableau 48 confirme notre constat, puisque 56,7% des entreprises de plus de 200 employés, ont un capital social de moins de 30 millions de dirhams. Alors que, peu de PME (entreprises de moins de 200 employés) dépasse les 30 millions de dirhams en capital investi (cf. figure 20).

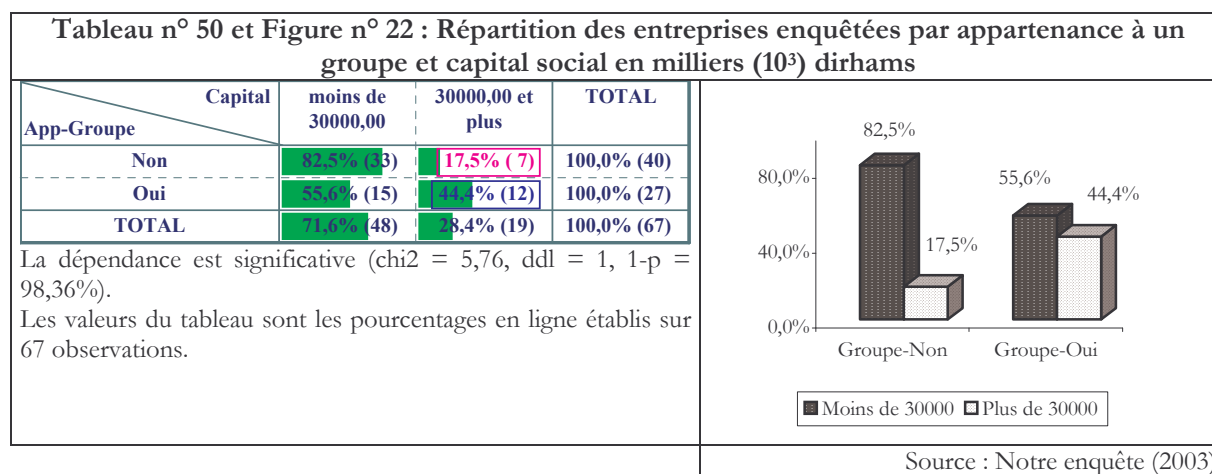


Ainsi, l'entreprise industrielle marocaine est moins capitalistique et recourt plus au facteur travail. Néanmoins, cette conclusion ne peut être généralisée à tous les secteurs. En effet, certains secteurs exigent un important capital, c'est le cas des industries chimiques/para-chimiques et des industries mécaniques et métallurgiques où les proportions des entreprises ayant un capital de plus de 30 millions dirhams sont de 72,7% et 57,1%. A

l'autre extrémité on retrouve le secteur textile et cuir où la quasi-totalité (92%) des entreprises répondantes a un faible capital.



Un autre facteur influençant sur la capitalisation des entreprises et celui d'appartenance à un groupe. Ainsi, dans les entreprises tributaires de groupes la tendance à avoir un capital social élevé (plus de 30millions de dirhams) est plus importante. La tendance inverse est constatée dans les entreprises n'appartenant pas à des groupes.



3- Chiffre d'affaires

Le troisième et dernier critère quantitatif retenu par le livre Blanc de la PME est celui du chiffre d'affaires qui doit être moins de 50 millions de dirhams dans ces entreprises. D'après les données du tableau 51, les entreprises de notre échantillon se répartissent équitablement entre les deux classes définies.

Tableau n° 51 et Figure n° 23 : Répartition des entreprises enquêtées par CA 2001 en milliers (10³) dirhams

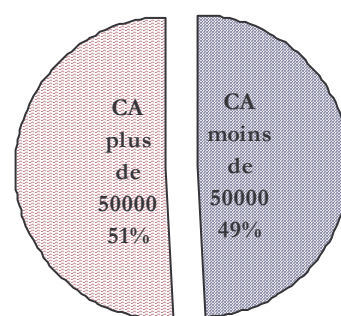
CA	Nb. cit.	Fréq.
moins de 50000,00	33	49,3%
50000,00 et plus	34	50,7%
TOTAL OBS.	67	100,0%

Minimum = 1678,00, Maximum = 14000000,00

Somme = 25683893,63

Moyenne = 383341,70 Ecart-type = 1730838,27

La moyenne et l'écart type sont calculés sans tenir compte des non-réponses.



Source : Notre enquête (2003)

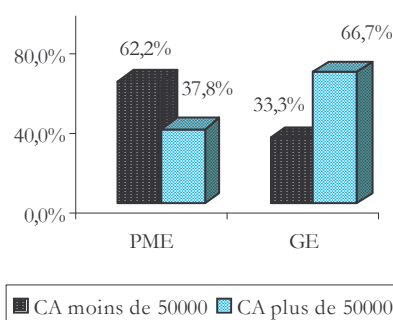
Sur la base de ce critère (cf. tableau 52 et figure 24), la proportion des PME et des grandes entreprises est moins de celle constatée selon le critère de l'effectif total employé. En effet, 1/3 des entreprises de moins de 200 employés réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dirhams, en d'autres termes ils ont un comportement de grandes entreprises. En même temps, le 1/3 des entreprises ayant un effectif total employé de plus de 200 employés sera considéré comme PME, puisqu'elles réalisent un volume de vente inférieur à 50 millions dirhams.

Tableau n° 52 et Figure n° 24 : Répartition des entreprises enquêtées par catégorie et CA 2001 en milliers (10³) dirhams

VARIABLE_130 \ CA	moins de 50000,00	50000,00 et plus	TOTAL
PME	52,3% (23)	37,8% (14)	100,0% (37)
G.E	33,3% (10)	66,7% (20)	100,0% (30)
TOTAL	49,3% (33)	50,7% (34)	100,0% (67)

La dépendance est significative (chi2 = 5,51, ddl = 1, 1-p = 98,11%).

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 67 observations.



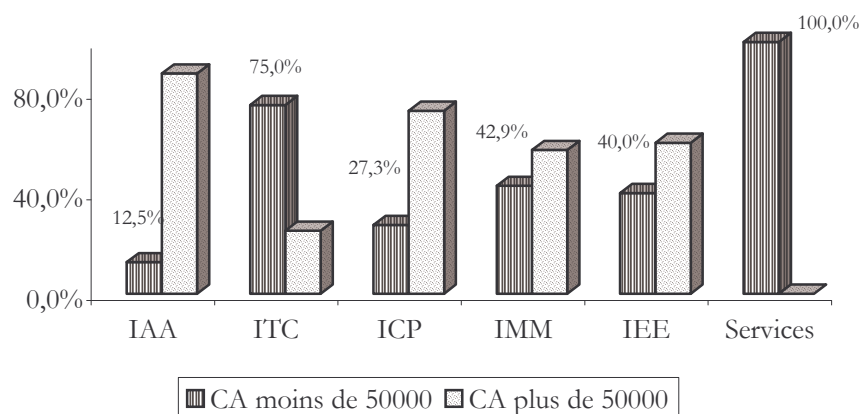
Source : Notre enquête (2003)

Il faut, toutefois, noter des disparités existantes entre secteurs. A l'exception du secteur textile-cuir où les 3/4 des entreprises répondantes ont des chiffres d'affaires inférieurs à 50 millions de dirhams, le dynamisme commercial dans les autres secteurs est surprenant. Nonobstant, il est à signaler que les industries chimiques/para-chimiques, mécaniques/métallurgiques et électriques/électroniques sont de forte valeur ajoutée et les prix des produits sont élevés.

Tableau n° 53 et Figure n° 25 : Répartition des entreprises enquêtées par CA (en milliers de dirhams) et grand secteur

Secteur \ CA	moins de 50000,00	50000,00 et plus	TOTAL
Agro-alimentaire	12,5% (1)	87,5% (7)	100,0% (8)
Textile/Cuir	75,0% (18)	25,0% (6)	100,0% (24)
Chimie/Para-chimie	27,3% (3)	72,7% (8)	100,0% (11)
Mécanique/Métallurgie	42,9% (3)	57,1% (4)	100,0% (7)
Electrique/Electronique	40,0% (6)	60,0% (9)	100,0% (15)
Services	100,0% (2)	0,0% (0)	100,0% (2)
TOTAL	49,3% (33)	50,7% (34)	100,0% (67)

La dépendance est très significative ($\chi^2 = 15,50$, ddl = 5, 1-p = 99,16%). Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 67 observations.

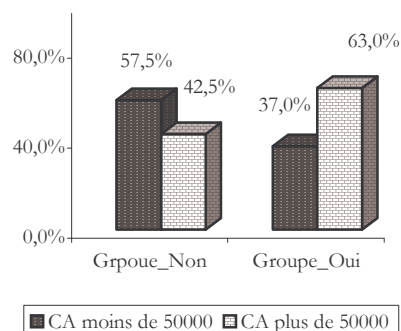


Source : Notre enquête (2003)

Sur un autre, plan comme on l'avait constaté pour le capital, l'appartenance à un groupe a un impact sur la valeur du chiffre d'affaires des entreprises. Ainsi, 2/3 des entreprises appartenant à des groupes enregistrent des chiffres d'affaires de plus de 50 millions de dirhams.

Tableau n° 54 et Figure n° 26 : Répartition des entreprises enquêtées par appartenance à un groupe et CA en 2001 en milliers (10³) dirhams

App-Groupe \ CA	moins de 50000,00	50000,00 et plus	TOTAL
Non	57,5% (23)	42,5% (17)	100,0% (40)
Oui	37,0% (10)	63,0% (17)	100,0% (27)
TOTAL	49,3% (33)	50,7% (34)	100,0% (67)



Source : Notre enquête (2003)

De manière générale, pour les trois critères quantitatifs étudiés, notre échantillon observé reflète les mêmes caractéristiques de l'ensemble de l'industrie de transformation marocaine.

Conclusion du chapitre 2

Le processus de libéralisation qui s'est imposé sur la scène nationale et les normes d'organisation qu'il implique pour le système productif ont introduit de nouvelles exigences, auxquelles devraient se plier en premier lieu les entreprises industrielles. En effet, l'ouverture du marché national aux importations américaines et européennes présente des défis, auxquels l'entreprise marocaine doit faire face en optant pour une mise à niveau continue et pour un changement intégré à son fonctionnement et à sa stratégie (Mezouar et Semeriva, 1998⁵⁵⁸).

Dans ce chapitre nous nous sommes préoccupés davantage à : la construction d'un cadre conceptuel d'analyse ; la détermination de l'échantillon cible et l'élaboration d'un questionnaire qui reflète le mieux nos préoccupations et être facile aux répondants. Nous avons, aussi, exposé les difficultés rencontrées lors du déroulement de l'enquête et la stratégie de collecte de données utilisée pour les surmonter.

Deux principaux facteurs ont présidé au choix des firmes à inclure dans l'échantillon : la représentation adéquate des petites et moyennes et des grandes entreprises; la répartition des firmes parmi tous les secteurs d'activité, dans une proportion identique à leur nombre dans chaque secteur. La taille des entreprises est déterminée par les critères suivants : les petites et moyennes entreprises comptent plus de 50 à 200 employés et les grandes entreprises plus de 200.

Les résultats de l'enquête sont susceptibles de comporter un biais dû essentiellement à la qualité des réponses et aux restrictions posées. Toutefois, Il est difficile, d'évaluer les effets nets d'un biais sur les résultats finals, certaines erreurs peuvent s'annuler mutuellement et ainsi atténuer l'incidence du biais. Néanmoins, l'échantillon observé (67 entreprises au total) est dans les grandes lignes représentatif de l'industrie de transformation marocaine, le nombre de firmes issues de chaque région et de chaque secteur d'activité étant proportionnel à l'importance de ces derniers dans l'ensemble de l'industrie de transformation. Cela nous permettra de prétendre à la généralisation des résultats obtenus.

⁵⁵⁸ Mezouar A. et Semeriva J.P (1998), *Managers et changement au Maroc*, Editions CRD, Casablanca.

Chapitre 3- Caractérisation des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines

Chapitre 3- Caractérisation des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines

Introduction

Les premiers travaux de Chandler⁵⁵⁹ (1962) et ceux de Salter⁵⁶⁰ (1970) et Scott⁵⁶¹ (1971), ont entraîné des développements de profils organisationnels stratégiques spécifiques, qu'il convient de revisiter à la lumière des changements environnementaux. C'est ainsi que les stratégies organisationnelles se proposent comme des tentatives des entreprises d'être plus proches des marchés, à travers une adaptation organisationnelle des structures, une augmentation de la participation des individus, une révolution des NTIC et des partenariats.

Notre objectif n'est pas de prétendre à prouver que les nouvelles configurations seraient plus efficaces que les anciennes, mais de mettre en lumière les choix organisationnels stratégiques adoptés par les entreprises industrielles marocaines ; il s'agit de vérifier notre première hypothèse de travail. La vérification de cette hypothèse, comme convenu dans notre cadre conceptuel d'analyse, passe par le questionnement des unités industrielles à propos des choix et actions entreprises dans les quatre sous-systèmes organisationnels identifiés : structure formelle, management des hommes, transversalité/flexibilité et coopération/partenariat. Ainsi, les deux premières sections du présent chapitre rendent compte des résultats obtenus à cet égard.

Dans le but d'explorer d'autres voies de recherche nous avons aussi enquêté auprès de quelques PMI de la région de Lyon (France) principalement des. La section 3 est consacrée à la présentation de l'échantillon observé dans le cas français et à la comparaison des stratégies organisationnelles mises en œuvre par les PMI françaises et les PMI marocaines. A ce niveau *nous essayerons d'apporter des clarifications à notre seconde hypothèse de travail : les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les entreprises industrielles diffèrent selon le territoire national dans lequel elles opèrent.*

Section1- Structures et management des hommes dans les entreprises industrielles marocaines

Les deux principaux thèmes d'organisation traités par la plupart des théoriciens et praticiens en la matière sont : les configurations (structures formelles) et l'organisation du travail (management des hommes). En fait, ce sont les aspects les plus apparents de l'organisation de l'entreprise.

⁵⁵⁹ Chandler D (1962), op cit.

⁵⁶⁰ Salter M (1970), « Stages of Corporate Development », in *Journal of Business Policy*, vol.1, n° 1.

⁵⁶¹ Scott B R (1971), « Stages of Corporate Development, Harvard University », in *Intercollegiate Case Clearing House Report*, n° 9-371-294.

§1- Structures des entreprises enquêtées

La structure peut être appréhendée comme « *l'ensemble des dispositifs selon lesquels une entreprise répartit, coordonne, contrôle ses activités et, au-delà, oriente ou tente d'orienter le comportement de ses membres* » (Desreumaux, 1998)⁵⁶². Ainsi, elle peut concerner : d'une part, les éléments de superstructure, dont l'organigramme donne une description minimale (mode de division du travail, outils de coordination...) ; et d'autre part, les éléments d'infrastructure (planification, contrôle, système de récompense...) qui tout de même représentent des aspects tangibles, relativement stables de l'organisation.

Avant d'exposer les caractéristiques des structures formelles actuelles adoptées par les entreprises de notre échantillon observé (§2), nous passerons en revue les efforts consentis par certaines parmi elles pour mettre en œuvre des changements structurels (§1).

A- Stratégies d'adaptation des structures

Connaître les types de changements structurels adoptés par les entreprises étudiées, passe tout d'abord par l'existence ou non d'une entité (bureau, service ou direction) qui veille sur les questions d'organisation et d'un organigramme formalisé qui traduit la configuration organisationnelle de chaque entreprise.

1- Formalisation de la fonction « organisation »

L'importance d'une entité chargée des questions d'organisation réside dans le fait que cette fonction transverse⁵⁶³ doit assurer une multitude de tâches : compréhension concrète des processus de l'entreprise, analyse des raisons des dysfonctionnements, proposition des solutions les plus performantes et orientation des outils vers une assistance soutenue aux équipes et aux processus clés.

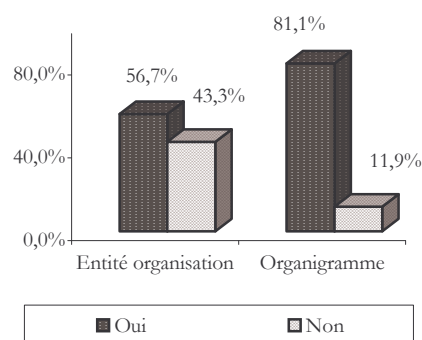
L'analyse des résultats de l'enquête fait ressortir à ce niveau que 43% des entreprises (cf. tableau 55) ne sont pas dotées d'entité qui veille sur les questions d'organisation. Ceci ne signifie aucunement que la fonction « organisation » est délaissée, puisqu'il existe de fortes chances qu'elle soit assurée par la direction générale ou le responsable de la gestion du personnel. Néanmoins, le fait qu'environ 57% des entreprises possédant une entité d'organisation confirme l'intérêt croissant pour l'institutionnalisation des actions d'organisation.

⁵⁶² Desreumaux A (1998), Op cit.

⁵⁶³ Boyer et Gozlan, (1999), op cit.

Tableau n° 55 et Figure n° 27 : Répartition des entreprises enquêtées selon l'existence d'une entité d'organisation et d'un organigramme

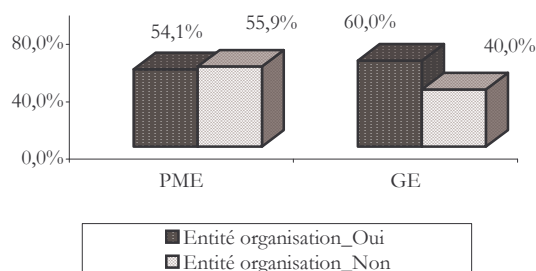
	Oui	Non	TOTAL
Entité organisation	38	29	67
Organnigramme	59	8	67



Source : Notre enquête (2003)

Les données relatives à l'entité d'organisation n'ont pas considérablement changé suivant la catégorie de l'entreprise. En effet, 54% des PME enquêtées ont affirmé d'avoir disposer d'une entité d'organisation ce constat est presque identique chez les grandes entreprises ou la proportion est de 60% (cf. figure 28).

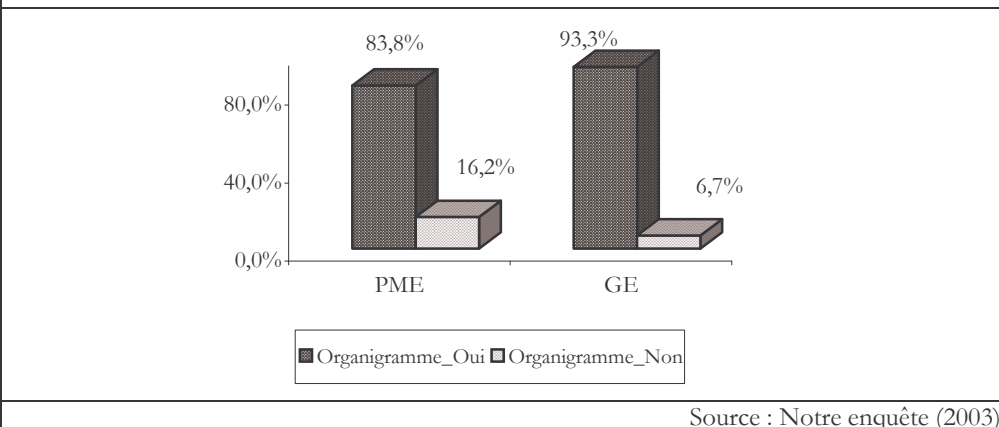
Figure n° 28 : Répartition des entreprises par catégorie et entité organisation



Source : Notre enquête (2003)

De la figure 27, il ressort que 81% des entreprises enquêtées sont pratiquement dotées d'un organigramme formalisé. Cette fréquence est de l'ordre de 93% dans les entreprises ayant plus de 200 employés, alors qu'il n'est que de 84% dans les PME. La figure 29 ci-dessous traduit ce résultat.

Figure n° 29 : Répartition des entreprises par catégorie et organigramme



Du moment que la proportion des PME ne disposant pas d'un organigramme (16%) est non négligeable, on peut conclure que celles-ci n'expriment pas le besoin de formaliser leurs structures. Ce constat, est confirmé par nombre de travaux théoriques (notamment ceux de Mintzberg, 1982), selon lesquels une petite structure manque de formalisme en raison de la tendance à la concentration du pouvoir entre les mains d'une seule personne, généralement le dirigeant propriétaire.

2- Changement structurel

Les changements peuvent être soit fondamentaux, c'est à dire qui correspondent à une transformation du cœur de l'organisation, soit des changements secondaires de forme portant sur des éléments périphériques ou constituant des aménagements au sein d'une forme qui subsiste néanmoins⁵⁶⁴. Les objectifs recherchés peuvent être les suivants: favoriser l'évolution de l'activité de l'entreprise, s'adapter aux nouvelles exigences des consommateurs, réduire les coûts, redéfinir les priorités, faire évoluer le personnel, aligner les compétences sur les besoins ou tout simplement faire bouger les choses⁵⁶⁵.

Figure n° 30 : Changement structurel dans les entreprises enquêtées

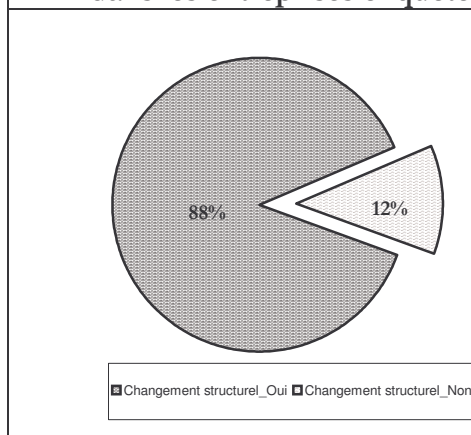
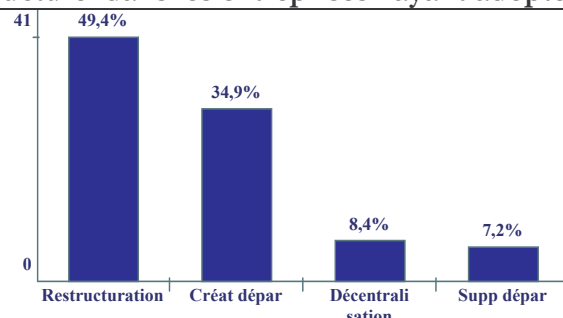


Figure n° 31 : Types de changement structurel dans les entreprises l'ayant adopté



Source : Notre enquête (2003)

⁵⁶⁴ Desreumaux A (1998), op cit.

⁵⁶⁵ Gadiesh O et Olivet S (1998), *Restructuration au service du changement*, sous la direction de Hesselbein F, Goldsmith M et Beckhard R, *L'entreprise de demain*, La Fondation Drucker, Traduit au français par Nicolaieff L, Editions Village Mondiale- Nouveaux Horizons, Paris.

Les données de la figure 30, révèlent que 88% des entreprises enquêtées ont dû apporter, durant les dernières années, des changements à leurs structures formelles. Ces changements ont pris diverses formes (cf. figure 31) :

- ↳ Restructuration⁵⁶⁶ dans 49,4% des cas de changements ;
- ↳ Création de départements (35%). Il s'agit d'un accroissement en taille qui implique la structuration des activités et le découpage fonctionnel ;
- ↳ La proportion des entreprises ayant recouru à la création de représentations régionales (décentralisation) ne représente que 8,4% ;
- ↳ Finalement, 7,2% des entreprises ont procédé à la suppression de certains départements.

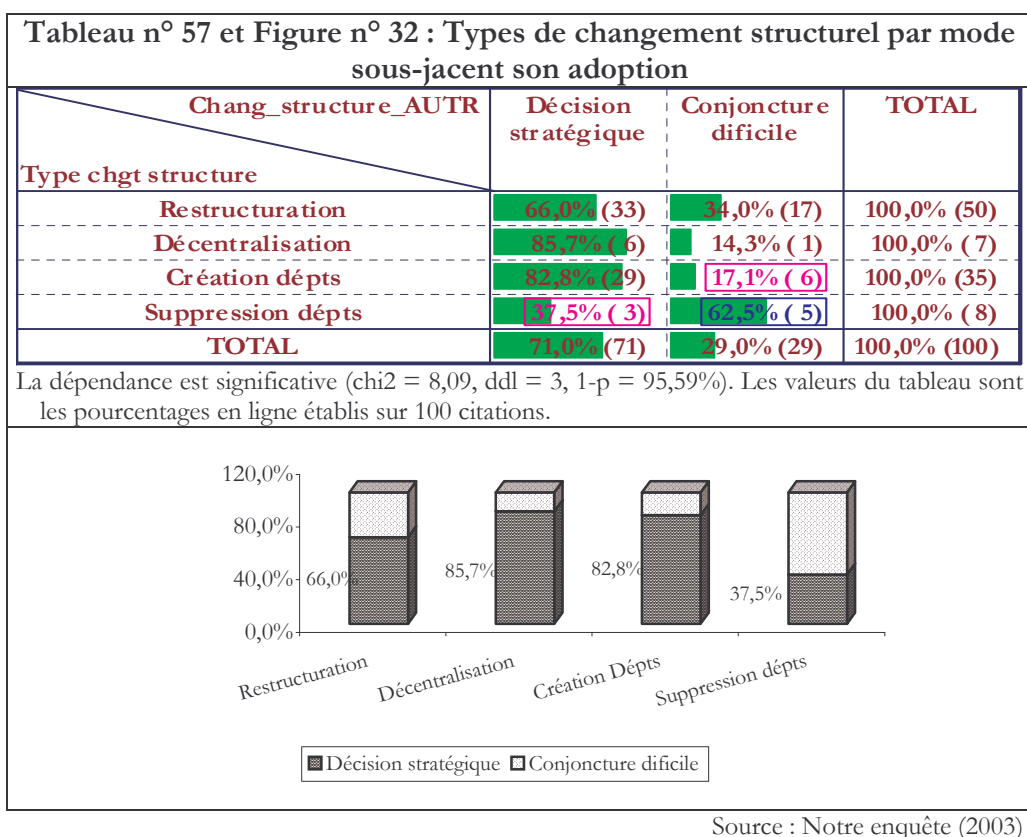
Par catégorie d'entreprises, on obtient les mêmes résultats. Ainsi, quelle que soit la taille de l'entreprise (mesuré par l'effectif employé permanent), la restructuration et la création des départements occupent la première position. Cependant, d'après les données du tableau 56, la décentralisation est l'œuvre des grandes entreprises (de plus de 200 employés). Ce qui confirme la thèse qui stipule qu'une entreprise qui grandit a tendance à créer des succursales (Chandler, 1962 ; Williamson, 1975 ; Mintzberg, 1982...).

Tableau n° 56 : Répartition de type de changement structurel par catégorie des entreprises			
VARIABLE_130 Type chgt structur	PME	GE	TOTAL
Restructuration	50,0%	48,6%	49,4%
Décentralisation	4,3%	13,5%	8,4%
Créat dépar	32,6%	37,8%	34,9%
Suppr dépar	13,0%	0,0%	7,2%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Notre enquête (2003)

Un autre constat marquant, et celui de la suppression des départements uniquement par les PME. On se demande, alors, sur les raisons sous-jacentes à la mise en œuvre chacun des changements structurels ? Les données du tableau 57 et de la figure 32 synthétisent les résultats de l'enquête à ce sujet.

⁵⁶⁶ La restructuration est « l'action de réorganiser selon de nouveaux principes avec des nouvelles structures un ensemble devenu inadapté ». Dans ce sens elle peut renfermer des actions diverses parfois antagoniques, exemple dégraissage (réduction des effectifs et reconfiguration (réorganisation des processus). Bellal E (1996), « Structurer ou restructurer » in *Gestion des Ressources Humaines*, Novembre.



Ainsi, la décentralisation et la création des départements ont été le résultat de décisions stratégiques prises par les directions générales des entreprises. La conjoncture n'avait qu'un effet minime dans ces types de changement structurel. A cet égard, Kalika (1988)⁵⁶⁷ considère que l'influence de la direction générale est déterminante dans le choix de la structure.

Cependant, la restructuration et la suppression des départements ont été dictées en partie par la conjoncture difficile rencontrée par les entreprises en question. Les proportions de participation de ce facteur au changement ont été, par ordre décroissant, les suivants :

- ↳ 62% pour les suppressions de départements;
- ↳ 34% pour la restructuration ;
- ↳ 17% pour la création des départements ;
- ↳ 14,3% pour la décentralisation.

Du moment que les PME ont été les seules à procéder à la suppression des départements (cf. tableau 56), on peut avancer que cette catégorie des entreprises est la plus exposée aux aléas de la conjoncture.

Sur un autre plan, on ne serait mettre en place n'importe quelle organisation sans prendre en compte les contraintes de délai, le coût, les contraintes juridiques, les contraintes sociales, ainsi que les *contraintes liées à la stratégie passée et présente de l'entreprise en matière*

⁵⁶⁷ Kalika M (1988), *Structures d'entreprise: réalités, déterminants, performances*, Economica, Paris.

*d'organisation*⁵⁶⁸. Toute entreprise, quelle que soit sa maturité, rencontre des obstacles lors de la mise en œuvre d'actions d'amélioration⁵⁶⁹. Ces obstacles peuvent être liés :

- ↳ Au manque de moyens constituant ainsi une limite à l'action ;
- ↳ A une organisation trop lourde ou inadaptée, un manque de formation du personnel, un manque de motivation ou encore un manque d'information des collaborateurs concernant les projets que veut lancer le management ;
- ↳ Désarroi du management devant des changements importants et parfois répétés.

Dans le cas des entreprises marocaines enquêtées, les réponses relatives aux difficultés qui se dressent devant le changement structurel (Cf. tableau 58), ont été les suivants :

- ↳ Au premier rang, les résistances internes au changement, avec 41% de l'échantillon. Dans ce sens, Volberda (1992)⁵⁷⁰ souligne que « Les ajustements permanents des normes et des règles générales, et donc des structures qui leur sont associés, peuvent générer une détérioration de la confiance, susciter de nouveaux problèmes, et occasionner des comportements défensifs et des tactiques de retrait de la part des membres de l'organisation » ;
- ↳ Au second rang, les difficultés de gestion des relations entre différents services, avec 40% de l'échantillon ;
- ↳ Et finalement, les coûts d'adaptation de la structure, dans 20% des cas. Il faudra reconnaître que l'appréciation des coûts d'adaptation structurelle est susceptible d'être biaisé par la difficulté de quantifier certains aspects immatériels de cette action.

Notons que, certaines entreprises ont dû rencontrer l'une de ces difficultés, au moment où d'autres ont affronté les 3 obstacles conjugués. Seulement le coût financier du changement structurel n'apparaît qu'à un niveau plus faible que les résistances au changement. De ce fait le facteur humain apparaît comme un des éléments majeurs des difficultés éprouvées.

Par type de changement structurel (cf. figure 33), la plus forte proportion des résistances au changement (55% par rapport à l'ensemble des difficultés) a été enregistrée chez les entreprises ayant supprimé des départements, certainement en raison du stress qui accompagne ce type de changement et de la crainte des salariés d'être licenciés. A l'opposé, la création des départements par quelques entreprises à engendrer comme contraintes : les difficultés de gestion des relations inter-services et le besoin de financement.

⁵⁶⁸ Gerbier J et Eygrafoff B (1993), *Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental*, Editions TEC DOC, Paris.

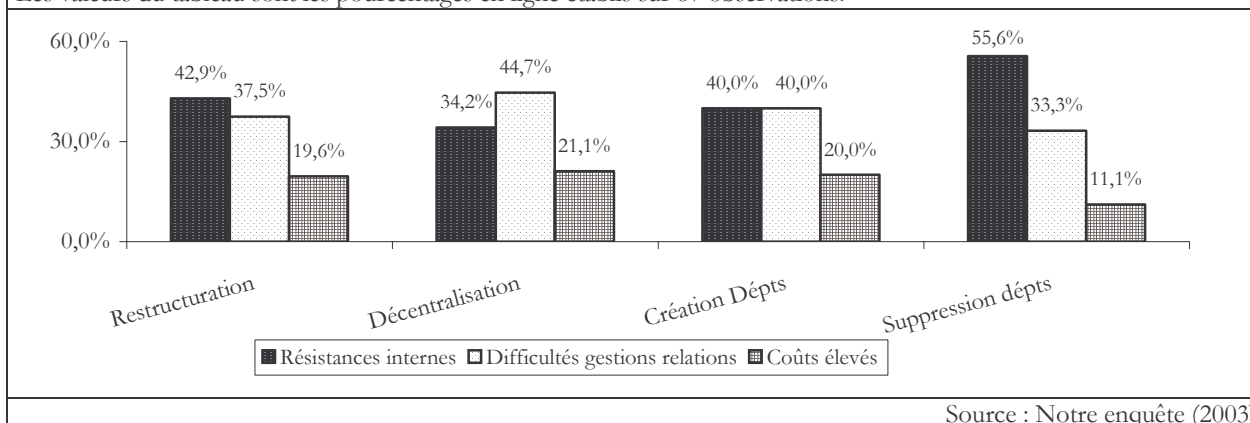
⁵⁶⁹ Boyer A et Gozlan G (1999), *op cit.*

⁵⁷⁰ Volberda H W (1992), *Organizational Flexibility: Change and Preservation*, Groningen, Wolters- Noordhoff.

Tableau n° 58 et Figure n° 33 : Types de changement structurel selon les difficultés rencontrées

Type chgt structure \ Difficult chgt struct	Résistances internes	Difficultés gestion relations	Coûts adaptation	TOTAL
Restructuration	42,9%	37,5%	19,6%	100,0%
Création départements	34,2%	44,7%	21,1%	100,0%
Décentralisation	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
Suppression départements	55,6%	33,3%	11,1%	100,0%
TOTAL	40,7%	39,8%	19,5%	100,0%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 67 observations.



Source : Notre enquête (2003)

Partant du constat qu'au moins 88% des entreprises de l'échantillon observé ont adopté des changements structurels, la question qui se pose dès lors est celle de connaître les caractéristiques actuelles de leurs structures formelles.

B- Structures actuelles des entreprises enquêtées

La structuration des entreprises peut se remarquer à travers plusieurs facteurs, tels que l'âge de l'entreprise, sa taille ou ses procédures de l'entreprise⁵⁷¹. Elle peut aussi être appréhender à travers des mesures classiques telles que la standardisation, la formalisation, la décentralisation et la planification (Kalika, 1995)⁵⁷².

De notre part, l'approche de la structure se fera, pour les entreprises enquêtées, sur la base des principales mesures suivantes : la départementalisation, la hiérarchisation, la spécialisation, les mécanismes de coordination et la formalisation.

1- Départementalisation

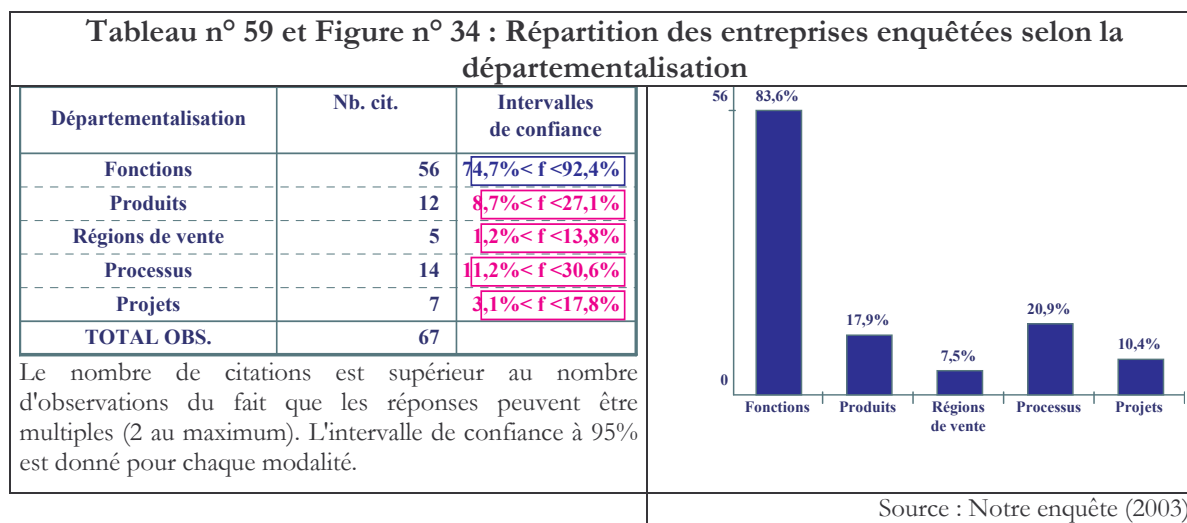
L'analyse de la variable départementalisation, à travers les données de notre enquête, révèle que les structures de 83,6% des entreprises enquêtées sont fonctionnelles⁵⁷³ (Cf. tableau 59). Cette proportion peut atteindre environ 92% dans la population mère, selon le test des intervalles de confiance. Toutefois, dans certaines entreprises le mode fonctionnel

⁵⁷¹ Bouchikhi H (1990), *Structuration des organisations*, Economica, Paris.

⁵⁷² Kalika M (1995), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance*, Economica, Paris

⁵⁷³ La structure fonctionnelle correspond à la structure formelle dont la départementalisation est basée sur la nature des tâches (production, commercialisation, finance...). Elle se caractérise par la simplicité et favorise la performance technique, mais elle est rigide et peut conduire à la surcharge des dirigeants. Miles R E et Snow Ch C (1986), « Organizations: New Concepts for New Forms », in *California Management Review*, vol. 28, n° 3.

cohabite avec d'autres modes (régions de ventes, produits, projets ou processus⁵⁷⁴) donnant, ainsi, naissance à un *modèle classique rénové* (Zarifian, 1994).



La prédominance du modèle fonctionnel reflète l'esprit de centralisation qui caractérise le comportement des dirigeants qui sont dans certains cas des propriétaires (comme nous l'avons constaté lors de l'examen de la structure du capital) et le besoin de contrôle et de maîtrise de fonctionnement de l'entreprise (délimiter le rôle de chacun, maîtriser le fonctionnement des différentes unités et augmenter le pouvoir de la direction générale).

Néanmoins, il ne faudra pas ignorer la montée en force des modes de départementalisation par processus⁵⁷⁵ et par projets⁵⁷⁶ qui sont citées respectivement par les entrepreneurs à hauteur de 21% et 10,4% (cf. figure 34). La faible proportion des structures par régions de vente (seulement 7,5%) est dû certainement à la faible taille des entreprises qui ne permet pas d'opérer une décentralisation horizontale voir même adopter une structure matricielle.

Ce regain d'intérêt aux nouveaux modes de structuration, en dépit de la prédominance de la structure fonctionnelle, est différencié selon la taille de l'entreprise mesurée par l'effectif des employés permanents (Cf. tableau 60 ci-après).

⁵⁷⁴ Un processus peut se définir comme un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe. On peut se référer à la norme ISO 9001 ou à Davenport T H et Short J E (1990), « The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign », in *Sloan Management Review*, été. Ou à Lorino P (1995), « Le déploiement de la valeur par les processus », in *Revue Française de Gestion*. n°104.

⁵⁷⁵ **Modèle de l'organisation par processus stratégiques** dont l'une des étapes est reposée sur une anticipation des objectifs et des cadres d'action qui permettent ainsi à l'entreprise de prendre initiative. La représentation de l'entreprise comme un ensemble de processus introduit au sein de celle-ci une conception plus horizontale, moins cloisonnée et plus favorable à la communication et à la coordination. La primauté des processus dans l'entreprise sur les fonctions découle de la supériorité des bénéfices de la transversalité sur ceux de la spécialisation.

⁵⁷⁶ **Modèle d'organisation par projet** dont le principe réside dans le raccourcissement du délai global de conception, industrialisation et mise sur le marché de nouveaux produits.

Tableau n° 60 : Répartition des types de départementalisation par catégorie des entreprises			
VARIABLE_130 Départementalisa	PME	GE	TOTAL
Fonctions	60,4%	58,5%	59,6%
Produits	11,3%	14,6%	12,8%
Régions vente	1,9%	9,8%	5,3%
Processus	17,0%	12,2%	14,9%
Projets	9,4%	4,9%	7,4%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Notre enquête (2003)

La départementalisation par produits et par régions de ventes est plus prononcée chez les grandes entreprises de plus de 200 salariés. Ces entreprises adhérant alors à la structure multidivisionnelle identifiée par Chandler (1972), Williamson (1975), Miles et Snow (1989) et autres. Quant aux PME en demeurant fonctionnelles, elles s'orientent vers la départementalisation par processus et par projets avec respectivement 17% et 9%. C'est le modèle-type de l'entreprise flexible et innovante identifiée par Mintzberg (1994).

Tableau n° 61 : Ventilation des types de départementalisation par grand secteur						
Secteur Départementalisa	IAA	ITC	ICP	IMM	IEE	TOTAL
Fonctions	53,8%	63,6%	40,0%	70,0%	65,0%	59,3%
Produits	7,7%	6,1%	20,0%	10,0%	20,0%	12,1%
Régions de vente	7,7%	3,0%	6,7%	10,0%	5,0%	5,5%
Processus	23,1%	18,2%	20,0%	10,0%	5,0%	15,4%
Projets	7,7%	9,1%	13,3%	0,0%	5,0%	7,7%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Notre enquête (2003)

D'après les données du tableau 61, la nature des activités des entreprises a aussi un impact direct sur leur mode d'organisation. Les industries chimiques et para-chimiques s'orientent plus vers les nouvelles configurations, à savoir : par produits, par processus ou par projets. A l'autre côté on trouve les industries mécaniques et métallurgiques dont le mode de structuration est dominé par la forme fonctionnelle. L'explication de ce dernier constat est se trouve dans le cycle de vie des produits et la nature d'organisation du travail à mettre en place. En effet, les activités relevant du secteur de la chimie/para-chimie exigent l'intervention d'une main d'oeuvre qualifiée, au moment où l'essentiel des tâches dans les entreprises mécaniques ou métallurgiques se fait par les ouvriers.

Seulement, le maintien de la structure fonctionnelle dans environ 4 entreprises sur 5 nous amène à considérer que les changements qui ont eu lieu n'avaient qu'un caractère adaptatif (ajustements des composantes structurelles à travers la modification des rôles des individus ou la création de nouvelles unités fonctionnelles ou de production). Seulement,

cette réalité n'est pas propre aux entreprises marocaines. Cornet (1999)⁵⁷⁷ remarque, dans la pratique des entreprises nord-américaines et européennes, que souvent les dirigeants aboutissent, eux aussi, à une configuration structurelle hybride correspondant à une superposition de la structure fonctionnelle et la structure «processuelle» avec des changements souvent assez partiels.

A présent, on se demande aussi sur le degré de changement de deux autres principales variables de structure, à savoir : la hiérarchisation et la spécialisation inter-services.

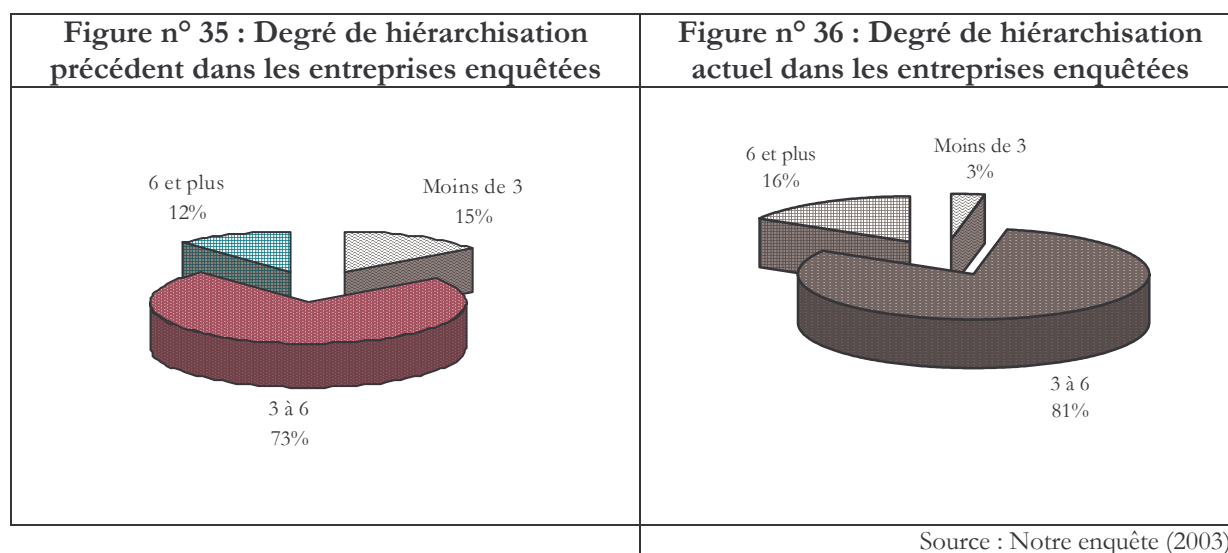
2- Hiérarchisation et spécialisation

Il n'existe pas d'organisation sans autorité permettant de faire passer l'intérêt collectif avant les préférences individuelles. Cette logique d'autorité est étroitement couplée à la notion de hiérarchie (éventail de subordination) qui désigne des liens de subordination entre acteurs ou encore une relation d'ordre entre les participants.

Tableau n° 62 : Caractéristiques de la hiérarchisation des entreprises enquêtées			
	Valeur minimum	Valeur maximum	Valeur moyenne
Hiérarchie actuelle	1,00	8,00	4,13
Hiérarchie précédente	1,00	8,00	3,97

Source : Notre enquête (2003)

L'examen des réponses relatives à la différenciation verticale (hiérarchisation) montre que le nombre de niveaux hiérarchiques (du directeur général et plus bas grade dans l'entreprise) varie entre 1 et 8 niveaux (Cf. tableau 62). Ainsi, la ligne hiérarchique va du contrôle direct exercé par le directeur général à une hiérarchisation poussée à 8 niveaux.



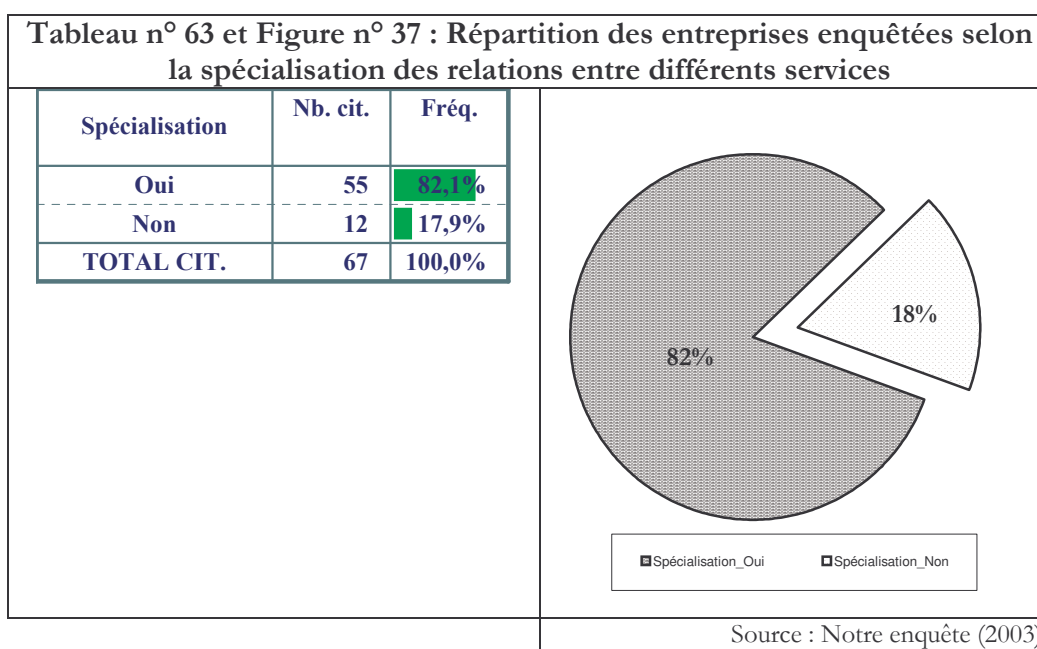
⁵⁷⁷ Cornet A (1999), "Dix ans de reingenierie des processus d'affaires: qu'avons-nous appris?" in *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 24, n°3.

Suivant le rapport des fréquences traduit par les figures 35 et 36, c'est la strate des entreprises de 3 à 6 niveaux hiérarchiques qui prédomine. Cette strate a vu sa proportion passer de 73% à 81%, durant les dernières années, sous l'effet de l'accroissement du nombre de niveaux hiérarchiques dans certaines PME. Cet accroissement est dû certainement à l'augmentation du nombre de salariés ou tout simplement au besoin de séparation des tâches.

Il est clair que la supervision des différentes fonctions n'est plus du ressort du directeur général dans la plupart des PME enquêtées, puisque la part des entreprises ayant moins de 3 niveaux s'est rétrécie à seulement 3% au lieu de 15% précédemment. A l'autre extrême, quelques entreprises ont vu leur éventail de subordination s'accroître. Ainsi la fréquence des entreprises à 6 niveaux hiérarchiques et plus est passée de 11,9% à 16,4%. On est loin des actions d'aplatissement des structures qui caractérisent les grandes entreprises fortement hiérarchisées.

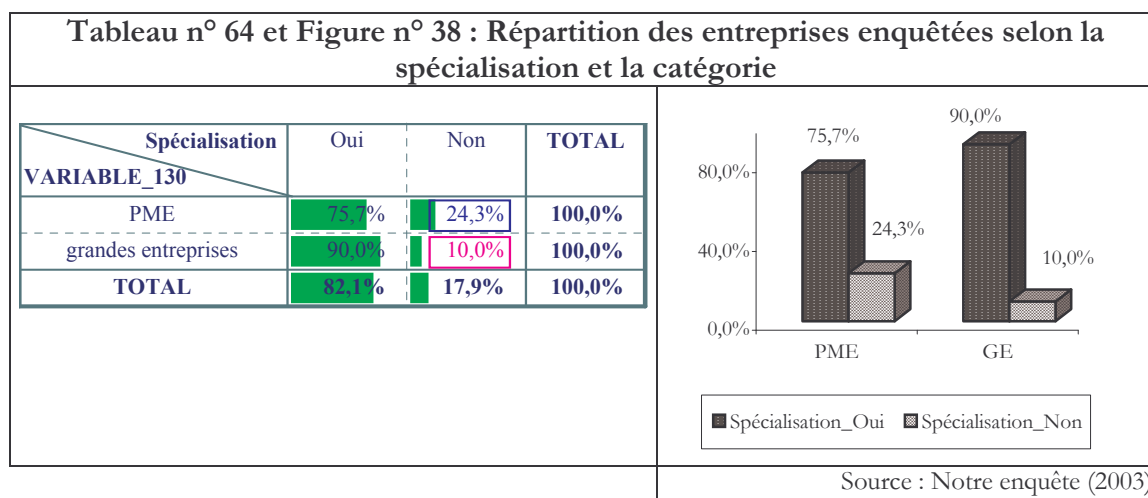
La structure la plus fréquente compte 3 à 6 niveaux hiérarchiques et elle se renforce légèrement actuellement au détriment des structures simples à un ou deux niveaux ; au total, le nombre moyen de niveaux hiérarchiques s'accroît légèrement. Néanmoins, on constate que la proportion des entreprises industrielles marocaines fortement hiérarchisées demeure très réduite.

La spécialisation inter-services dite « spécialisation horizontale »⁵⁷⁸ est une autre variable importante de la structure formelle. Celle-ci est présente dans 82% des entreprises enquêtées. Cette proportion peut aller jusqu'à 91% de la population mère selon les résultats des intervalles de confiance (cf. tableau 63).



⁵⁷⁸ Le degré de spécialisation est apprécié ici par le fait que l'état-major de l'entreprise a bien identifié la fonction correspondante à chaque service et qu'elle se déroule dès lors selon des modalités plus formalisées.

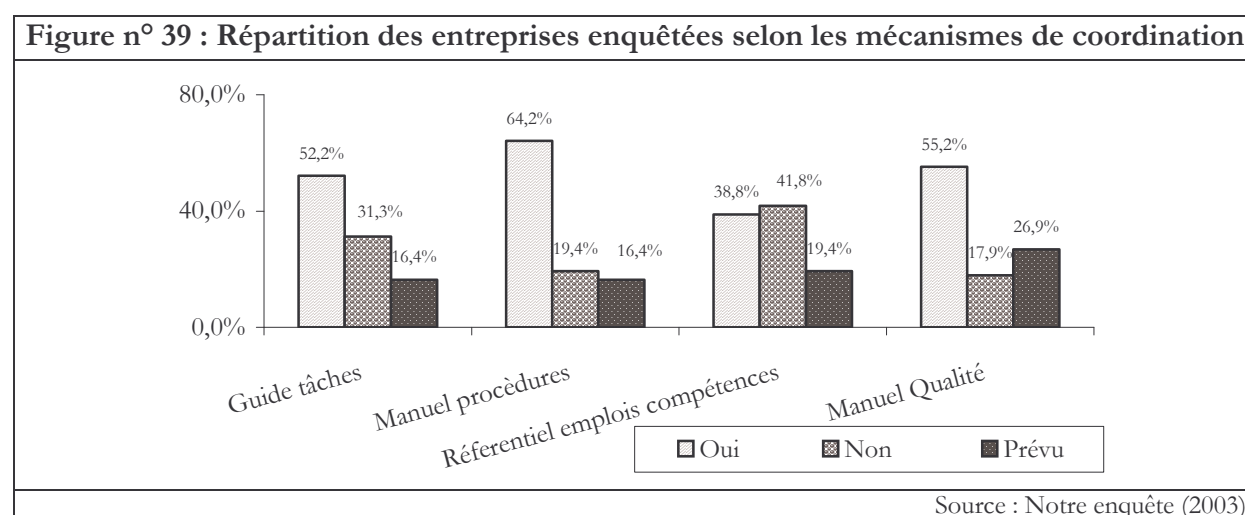
Par taille des entreprises, les responsabilités des services sont délimitées dans 90% des entreprises de plus de 200 salariées et elles ne le sont que dans 76% des PME.



Pour la catégorie PME, la proportion élevée des entreprises ne recourant pas à la spécialisation peut être la résultante d'une recherche de poly-fonctionnalité et de polyvalence.

3- Mécanismes de coordination et formalisation

Les procédures sont un levier majeur pour homogénéiser les opérations et les flux de traitements, les multiples règles opérationnelles et le savoir-faire. A l'extrême, sans aucune procédure, l'organisation floue qui est mise en place risque de devenir rapidement inefficace, contre-productive et démotivante⁵⁷⁹. En outre, l'intégration et la coordination des fonctions permettent une optimisation globale de la production qui se fait en liaison avec la demande (Gollac et al, 1998)⁵⁸⁰.



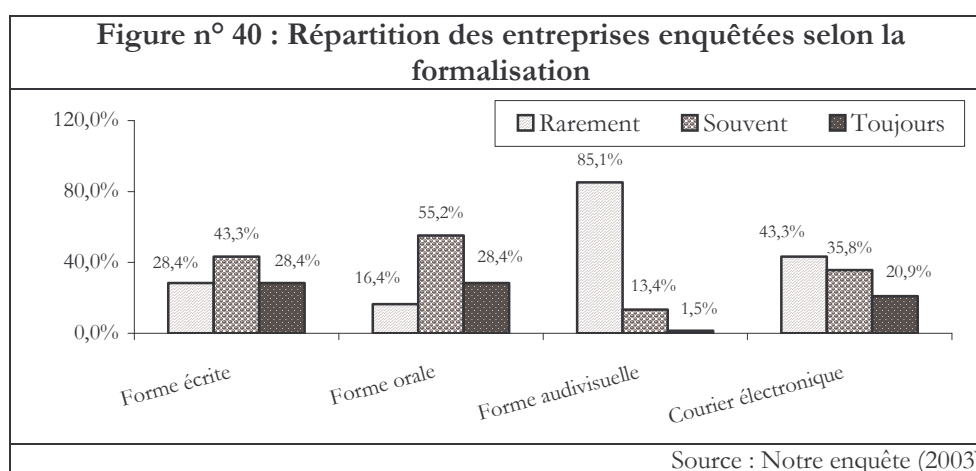
Dans les entreprises constituant notre échantillon observé, les mécanismes de coordination les plus utilisés sont, par ordre d'importance : le manuel de procédures (64%),

⁵⁷⁹ Boyer A et Gozlan G (1999), *op cit.*

⁵⁸⁰ Gollac M, Mangematin F M et De Saint-Laurent A-F (1998), « L'informatisation : l'entrée du marché dans l'organisation », in *Revue Française de Gestion*, n°118, Avril-Mai.

le manuel de qualité (55%) et le guide opératoire des tâches (52%). Ces mécanismes permettent de répondre aux exigences techniques auxquelles les unités sont soumises. D'après les données de la figure 39 ci-dessus, la logique de poste (apparente à travers l'élaboration de règles formelles de production : manuel de procédures) l'emporte sur la logique adéquation profil-emploi (seulement 39% des entreprises sont dotées d'un référentiel des emplois et compétences⁵⁸¹).

Remarquons, aussi, qu'une proportion importante de l'échantillon observé n'a pas et ne prévoit pas l'élaboration de supports de coordination, au moment où la bataille de la compétitivité est menée, aujourd'hui, sur le terrain de la clarté des procédures et l'identification des compétences clés.



Sur un autre plan, il ressort de la figure 40 que la forme orale est le mode de communication prédominant (environ 84% en totalisant les modalités souvent et toujours). On rejoint ici les travaux de Aoki (1988) sur la firme J (cf. chapitre 1), qui se caractérise par la structure informelle d'échange d'informations. Une autre remarque non moindre est le recours grandissant à l'échange électronique d'information dans 57% des entreprises enquêtées.

Ainsi, la promotion au sein de l'entreprise d'actions de coordination flexible soutenues notamment par des systèmes transversaux et par le développement des communications inter-personnelles sont de nature à favoriser l'exercice de l'intelligence stratégique des acteurs

⁵⁸¹ L'Association Française pour la Normalisation « AFNOR » propose une définition émanant de la norme FD X50-183 : le référentiel de compétences est un « document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, comportant la détermination des niveaux de complexité croissante à l'intérieur de chacune d'elle ». Il est constitué par le recueil de l'ensemble des compétences nécessaires à toutes les fonctions d'une organisation, décrites objectivement et concrètement, en termes de faits reconnus. Voir à cet effet Labruffe A. (2003), *100 questions pour comprendre et agir : Les compétences*, AFNOR, Saint-Denis.

(Le Moigne, 1996)⁵⁸². Les contrôles et la coordination deviennent plus interactifs, moins rigides et moins formels (Allouche et Huault, 1998)⁵⁸³.

D'après les données du tableau 65, les PME ont des comportements « moins bureaucratiques » que les grandes structures, puisque la forme de communication la plus dominante est orale. Alors que pour la grande entreprise, ce sont la forme écrite et le courrier électronique⁵⁸⁴ qui sont plutôt le plus souvent utilisés.

Tableau n° 65 : Caractérisation des mécanismes de coordination par taille de l'entreprise			
VARIABLE_130	Forme écrite	Forme orale	Courrier_électro
PME (37)	Rarement	Toujours	Rarement
G.E (30)	Souvent	Souvent Rarement	Souvent
ENSEMBLE (0)	Souvent (29) Toujours (19) Rarement (19)	Souvent (37) Toujours (19) Rarement (11)	Rarement (29) Souvent (24) Toujours (14)

Seules sont affichées les lignes pour lesquelles la moyenne est supérieure à celle de l'ensemble et significativement différente (au risque de 5%).

Source : Notre enquête (2003)

De manière générale, en se référant aux théories de l'évolution des structures des firmes notamment les travaux de Miles et Snow (1989)⁵⁸⁵ nous concluons que les structures identifiées actuellement dans les entreprises enquêtées sont en majorité celles structurées par fonction et/ou par division.

Cependant, si sur le plan formel (départementalisation, spécialisation et mécanismes de coordination) le modèle hiérarchisé est dominant, sur le plan de l'échange des informations c'est l'informel qui l'emporte. De nombreuses analyses depuis quelques années ont largement insisté, en matière de gestion stratégique sur la nécessité de gérer les facteurs de performance liés à la structure particulièrement la structure informelle (STRATEGOR⁵⁸⁶, 1993).

La majorité des entreprises enquêtées maintiennent des structures fonctionnelles. Certaines parmi elles ont dû recourir à des structures par processus et/ou par projets et à l'échange moins formalisé des informations. Il s'agirait alors, d'une adaptation des structures formelles par un abandon progressif de la centralisation du pouvoir et un contrôle excessif. Le changement de la structure formelle se situe, donc, le long d'un continuum entre vision mécaniste (standardisation) et vision organiste (adaptabilité). Il faudra reconnaître que le

⁵⁸² Le Moigne J-L (1996), « Les deux sources de la performance des organisations : incohérence du contrôle, impertinence de l'intelligence », dans *Cohérence, pertinence et évaluation*, sous la direction de Cohendet P, Jacot J-H et Lorino P, Economica, Paris.

⁵⁸³ Allouche et Huault (1998) Op cit.

⁵⁸⁴ L'utilisation prononcée du corrier électronique par la grande entreprise s'explique certainement par sa capacité à se doter des outils informatiques adéquats (système d'information, connexion au réseau Internet...).

⁵⁸⁵ Miles R E et Snow Ch C (1989), « Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century », in *California Management Review*, vol. 31, n° 2.

⁵⁸⁶ STRATEGOR (1993), *Stratégie, structure, décision, identité*, Inter Editions, 2ème édition, Paris.

passage de la structure mécanique à la structure organique n'est pas un exercice simple. Car, comme le conclut Clemmer (1995)⁵⁸⁷, « *on ne peut aplatir brutalement l'organigramme et déléguer soudainement du pouvoir à des gens conditionnés par des années de supervision hiérarchique* ».

Tableau n° 66 : Comparaison entre le système mécanique et le système organique

Le système mécanique	Le système organique
Arrangement hiérarchique des fonctions en une chaîne de commandements ; rapports exclusifs individuels...	Primauté à l'équipe de base, accent mis sur les relations dans et entre les groupes de travail, au service des clients.
Relation d'autorité et de soumission, responsabilité déléguée de manière rigide. Communications surtout descendantes.	Confiance mutuelle : responsabilité et contrôle largement partagés. Rapports de coopération et de solidarité. Communication en tous sens
Organisation de travail parcellisée ; spécialisation du travail	Multiplicité des responsabilités au sein du groupe, utilisation optimale du potentiel de chacun...
Opérations entièrement sous l'empire de règles abstraites ou de procédures de travail, applications impersonnelles de règles, accent mis sur la position et non sur la personne comme base d'interaction	Minimum de procédures, foi dans la personne, possibilité d'initiatives, de créativité, de responsabilité et d'autocontrôle. Esprit d'entreprise et de responsabilité largement répandue
Solutions des conflits par la négociation, la contrainte légale ou la guerre ouverte. Concept des réactions personnelles anormales	Examen des conflits pour ce qui est des problèmes à solutionner, confrontation positive des différends et négociation.

Source : Laflamme M. et Baillargeon L, 1995⁵⁸⁸

On peut se prononcer, dès lors, sur l'avènement d'un nouveau paradigme organisationnel, Qualifié de « post-bureaucratique » où les entreprises ont effectivement adhéré à la rhétorique anti-bureaucratique, bien qu'elles ne se soient pas débarrassées totalement de leurs structures traditionnelles.

Néanmoins, les changements que les entreprises réalisent dans leur structure formelle, dans leurs procédures et leur degré de formalisation et de hiérarchisation ne s'accompagnent-ils pas d'une évolution dans le contenu du travail des salariés, et notamment dans le partage des responsabilités et dans les marges d'initiative.

§2- Management des hommes

Depuis les premiers travaux du courant des relations humaines (cf. chapitre 1), l'organisation de l'entreprise ne pouvait plus être abordée sans prise en compte du facteur humain dans l'analyse. En effet, la réussite de tout changement, quel que soit-il, exige l'exploitation de toutes les compétences des salariés et toutes leurs capacités d'initiative pour atteindre un certain degré d'efficacité de l'action collective⁵⁸⁹ et apporter les réponses appropriées⁵⁹⁰ aux nouvelles exigences de la demande.

⁵⁸⁷ Clemmer J (1995), *Pathways to performance: A guide to transforming yourself, your team and your organization*, MacMillan, Canada.

⁵⁸⁸ Laflamme M et Baillargeon L (1995), *op cit.*

⁵⁸⁹ Desreumaux A (1998), *op cit.*

⁵⁹⁰ Chaize J. (1995) cité par Picq T et Retour D (2001), « La délégation managériale, levier de la responsabilisation croissante » in *Gestion et Société* n° 29 décembre, ISCAE.

Ainsi, parmi les nouveaux principes généraux d'organisation de la production figure la réorganisation fonctionnelle⁵⁹¹ qui permet d'intensifier les relations entre les différentes fonctions et de mobiliser les capacités de tous les acteurs de production.

Plus loin, les développements récents en stratégie s'accordent sur le rôle important des opérationnels dans la formulation, la réalisation et l'évolution des objectifs stratégiques des organisations. Ainsi, les opérationnels acquièrent le rang de « parties prenantes »⁵⁹², impliquant une réflexion sur le partage du pouvoir dans l'organisation et la gestion de l'autonomie.

Eu égard à ce qui précède, Les stratégies organisationnelles viables et pertinentes nécessitent l'adoption d'une démarche de changement qui permet de mobiliser les personnes (Miller et Monge⁵⁹³, 1988).

A- Participation des salariés

La participation des salariés aux activités de gestion de la production et de l'entreprise engendre une sorte d'implication organisationnelle permettant de profiter du savoir tacite qui se trouve chez les travailleurs (Laville, 1992)⁵⁹⁴. Elle est donc liée à un renouvellement de l'organisation du travail, dans le sens d'une diminution de la prescription des tâches et des contrôles hiérarchiques. L'intérêt porte donc sur le développement de la flexibilité fonctionnelle en termes de formation, et le développement de la polyvalence et du travail en équipes multifonctionnelles.

Trois aspects de participation peuvent être distingués :

- ↳ La participation à l'information économique et sociale ;
- ↳ La participation aux processus de décision ;
- ↳ La participation à la définition des règles professionnelles (le recrutement, l'ingénierie de formation, la mobilité...) et organisationnelles (la polyvalence, la mise en place d'équipes autonomes, l'aménagement du temps, les relations entre services fonctionnels et opérationnels, l'organisation par projet...).

Laville (1993)⁵⁹⁵ considère que « l'investissement dans les démarches participatives s'avère beaucoup plus rentable que l'investissement dans d'autres aspects de la politique humaine et sociale de l'entreprise ».

⁵⁹¹ Skouri A (2001), « Industrie marocaine et mondialisation : les exigences d'une reconversion compétitive » in *Revue de Droit et d'Economie* n° 18 2000-2001, Université Mohamed Ben Abdellah, FSJES, Fès.

⁵⁹² Martinet A-C (1984), *Management stratégique ; organisation et politique*, McGraw Hill, Paris.

⁵⁹³ Miller K I et Monge P R (1988), « Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review », in *academy of Management Journal*, 29.

⁵⁹⁴ Laville J-L (1992), *La participation dans les entreprises en Europe*, Vuibert, Paris.

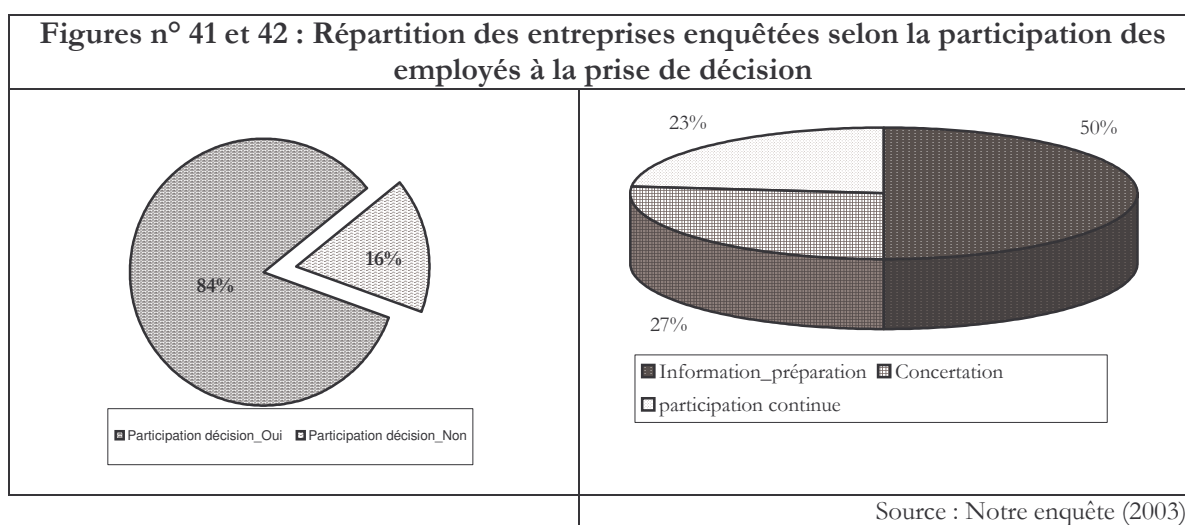
⁵⁹⁵ Laville J-L (1993), « Efficacité économique et créativité sociale », dans *Participation et changement social dans l'entreprise*, sous la direction Martin D, L'Harmattan, Paris.

En tant que processus d'apprentissage, la participation directe (ou organisationnelle) peut être vue comme une formation autofinancée par et pour les salariés. Elle répond à une perspective d'amélioration des conditions de travail, de recherche d'efficacité globale⁵⁹⁶ et de satisfaction au travail (Miller et Monge, 1988)⁵⁹⁷.

1- Participation à la prise des décisions

Dans une entreprise à structure centralisée (hiérarchie plus prononcée et cloisonnements fonctionnels plus étanches) la mise en place progressive de dispositifs de participation pourra être le moyen d'amorcer une évolution du mode de management (Cannac, 1988)⁵⁹⁸. Dans cette conception, tous les membres de l'entreprise sont considérés comme des acteurs potentiels de la stratégie (Giordano, 1997)⁵⁹⁹. Cette approche de la stratégie implique et repose sur une distribution partagée du pouvoir de décision à tous les niveaux de l'organisation, dans la mesure où la dichotomie entre formulation et mise en acte de la stratégie disparaît et que toute évolution d'une des composantes de l'organisation⁶⁰⁰ produit des effets sur leur combinaison générale (Paraponaris, 1995)⁶⁰¹.

Les changements précités de la structure formelle⁶⁰² s'accompagnent d'un mouvement de participation des salariés à la prise de décision⁶⁰³ dans 84% des entreprises constituant notre échantillon observé (Cf. figure 41).



⁵⁹⁶ De Nanteuil M (1998), *Agir sur la participation des salariés Aux changements du travail une contribution au dialogue social*, Editions Liaisons, ANACT

⁵⁹⁷ Miller K I et Monge P R (1988), op cit.

⁵⁹⁸ Cannac Y (1988), *Les compétences...Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris.

⁵⁹⁹ Giordano Y (1997), « L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication », dans *La stratégie « chemin faisant »* sous direction de Avenier M-J, Economica, Paris

⁶⁰⁰ Chanlar J F et Seguin F (1987), *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, tome II : les composantes de l'organisation, Gaetan Morin éditeur, Montréal.

⁶⁰¹ Paraponaris C (1995), « Qualité autonomie et cohésion », in *Cahier de recherche n° 1995/15, CEFI*, Université de la Méditerranée, Aix-en-Provence.

⁶⁰² Cf. paragraphe 1 de la présente section.

⁶⁰³ L'autonomie des différents intervenants au processus décisionnel peut se mesurer en fonction des décisions qu'ils sont habilités à mettre en œuvre dans une série établie de circonstances. Favre F, François J-P et Greenan (1998), « L'industrie réorganise sa production », in *Problèmes Economiques*, n° 2.591-2.592, 18-25 novembre.

Toutefois, dans le cadre des jeux de pouvoir menés par les acteurs, la participation continue des employés à la prise de décision demeure une stratégie d'exception puisqu'une entreprise sur cinq fait participer ses salariés tout au long du processus à la prise de décision (cf. figure 42).

Le mode le plus répandu est celui de la concertation (42%) suivi de l'information lors de la préparation (22%). Ces résultats remettent en cause l'idée dominante de la centralisation de la prise des décisions qui a caractérisé pendant longtemps les entreprises marocaines sous prétexte du contrôle de l'information et de maîtrise du fonctionnement de l'entreprise.

Dans la littérature économique (Drucker, 1988⁶⁰⁴; Galbraith, 1993⁶⁰⁵; Mohrman, 1999⁶⁰⁶; Paraponaris, 1994⁶⁰⁷), le travail en équipes et l'autonomie des salariés présentent les caractéristiques de flexibilité, de réactivité, de créativité, d'efficacité dans la prise de décisions...; elles permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs de survie, de compétitivité, de rentabilité, etc. En outre, l'amélioration de la productivité passe par la responsabilisation de petites équipes de production (Battle, 1992)⁶⁰⁸.

2- Travail de groupes

Le travail de groupes⁶⁰⁹ suppose non seulement la délégation ou d'association occasionnelle, mais de prendre le risque de mettre en débat les conditions de réalisation du travail salarié. Il faut oser repenser l'entreprise par le biais de la création de mini compagnies au sein même de l'entreprise, par simplification des structures fonctionnelles et la responsabilisation des acteurs opérationnels⁶¹⁰. En d'autres termes, le succès et la pérennité d'une transformation organisationnelle semblent passer par la capacité à faire travailler les hommes ensemble dans un contexte où les opérations sont réalisées par le développement de l'interdépendance entre les niveaux et les fonctions de l'organisation (Adler, 1987)⁶¹¹. Ceci dit, le travail d'équipes se trouve obligatoirement associé au changement profond de la conception de l'organisation du travail, (Roy et al, 1998⁶¹²; Orsburn et al, 1990⁶¹³).

⁶⁰⁴ Drucker P (1988) Op.cit

⁶⁰⁵ Galbraith (1993) Op.cit

⁶⁰⁶ Mohrman S.A. (1999) « The contexts for geographically dispersed teams and networks », dans *Trends in Organizational Behavior*, Sous direction de Cooper C et Rousseau D, John Wiley & Sons, New York.

⁶⁰⁷ Paraponaris C (1994), « Les dilemmes de la planification dans l'industrie », in *Cahier de recherche n° 1994/23, CEFI*, Université de la Méditerranée, Aix-en-Provence.

⁶⁰⁸ Battle A (1992), "Management en réseau: la fin de l'entreprise forteresse" in *Les Echos*, Mars.

⁶⁰⁹ La littérature définit un groupe à partir de trois critères (Moldaschl et Weber, 1998) :

- ✓ Premièrement, un groupe est composé de plusieurs individus qui définissent les frontières du groupe ;
- ✓ Deuxièmement, ces individus sont en interaction ;
- ✓ Enfin, troisième critère, ces individus sont interdépendants pour l'atteinte d'objectifs partagés.

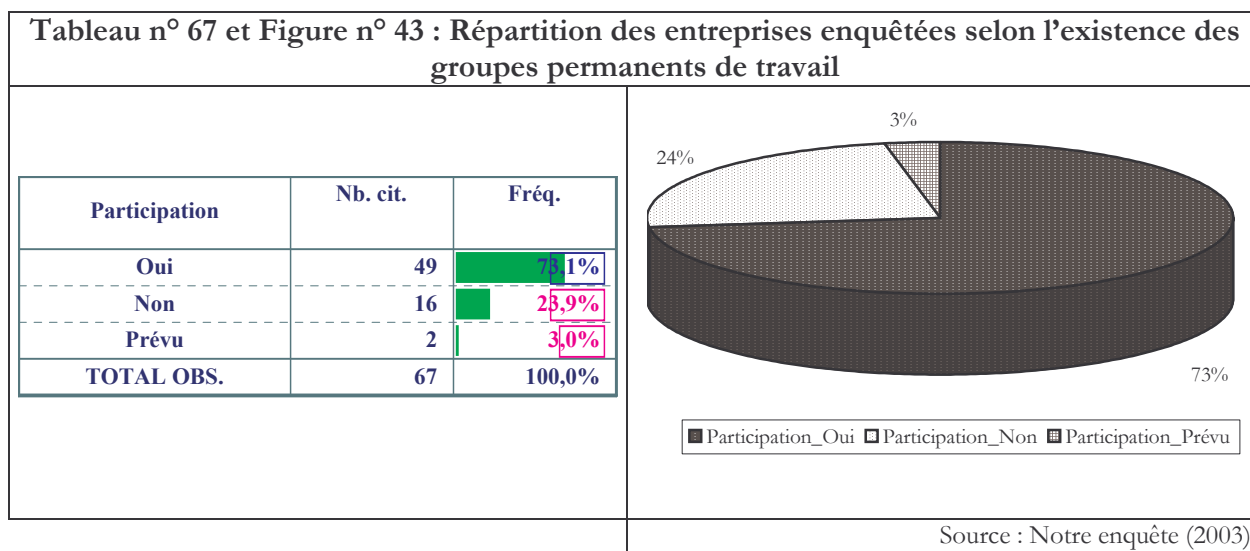
Moldaschl M et Weber W G (1998), « The "three waves" of industrial group work: historical reflections on current research on group work », in *Human Relations*, Vol 51, No 3.

⁶¹⁰ Chauvel A M (2003), « au-delà de la certification une reconception de l'entreprise », in *Options Qualité* N°2, Juin-Août.

⁶¹¹ Adler P S (1987), « Automation et qualification, nouvelles orientations », in *Sociologie du Travail*, n°3.

⁶¹² Roy M, Guindon J-C, Bergeron J-L et Giroux D (1998), *Équipes semi-autonomes de travail : bilan des connaissances*, Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec, Montréal.

Par ailleurs, La notion d'équipe intègre un critère supplémentaire : celui de tâche(s) à exécuter dont les membres sont solidairement responsables du résultat (Duarte et Snyder, 1999⁶¹⁴ ; Hackman, 1990⁶¹⁵ ; Hayes, 1997⁶¹⁶ ; Katzenbach et Smith, 1993⁶¹⁷ ; Mohrman et al, 1995⁶¹⁸). A cette fin, les membres combinent des moyens matériels et immatériels et développent des rôles, compétences et/ou savoirs spécialisés et complémentaires au sein du groupe (Hackman, 1990⁶¹⁹; Petit et al, 1999⁶²⁰).



Dans les entreprises de l'échantillon observé, les effets des changements d'organisation du travail se traduisent par la constitution d'équipes de travail (groupes semi-autonomes, groupes de progrès, cercles de qualité, unités élémentaires de travail). A cet égard, c'est environ 4/5 de l'échantillon qui a recouru à la participation des employés sous forme d'équipes de travail mises en place pour la réalisation de tâches transversales.

⁶¹³ Orsburn J D et al (1990), *Self-Directed work teams*, The Book Press, New York.

⁶¹⁴ Duarte D.L, Snyder N.T (1999), *Managing virtual teams*, Jossey-Bass, San Francisco.

⁶¹⁵ Hackman J R (1990) « Work teams in organizations: an orienting framework », dans *Groups that work (and those that don't)*, sous la direction de Hackman J R, Jossey-Bass, San Francisco.

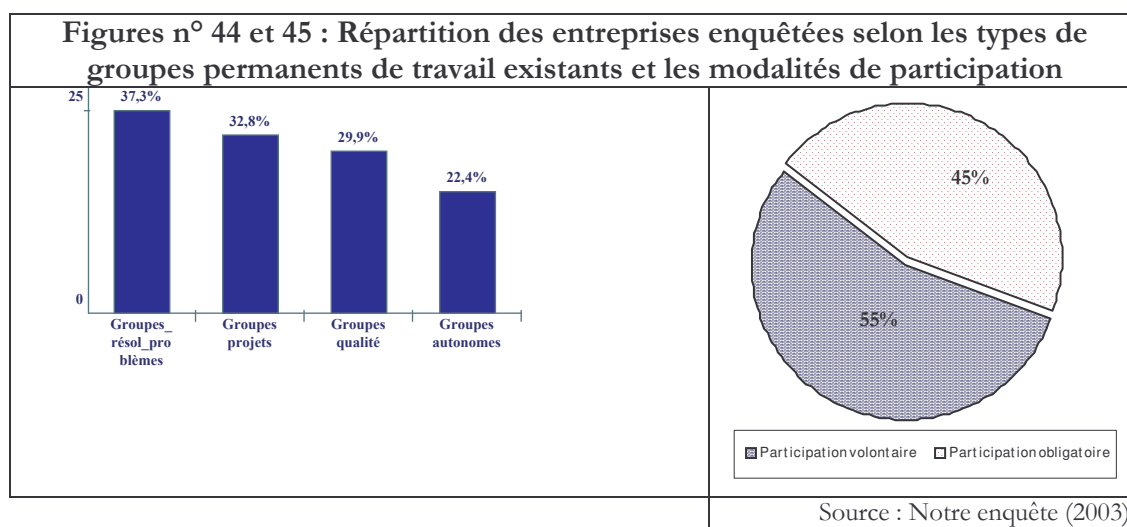
⁶¹⁶ Hayes N (1997), *Successful team management*, International Thomson Business Press, London.

⁶¹⁷ Katzenbach J R et Smith D K (1993), *The wisdom of teams*, Harvard Business School Press, Boston.

⁶¹⁸ Mohrman S A Cohen S G et Mohrman A M Jr. (1995), *Designing team-based organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

⁶¹⁹ Hackman J R (1990), op cit.

⁶²⁰ Petit M, Klesta A et Ormando H (1999), *Management d'équipe*, Dunod, Paris.



Ce sont les groupes de résolution de problèmes (révélateurs des dysfonctionnements de production) qui viennent en tête, suivis des groupes-projets ou de qualité. Alors que le travail en équipes autonomes est le moins répandu. La participation des salariés aux travaux des groupes varie entre volontaire et obligatoire.

La prédominance des groupes qui dessinent l'environnement de l'entreprise (groupes résolution de problèmes, groupes projets ou de qualité) par rapport aux groupes autonomes reflète l'engagement de la direction générale dans le processus de décentralisation. Aussi, le travail d'équipes est plus prononcé dans les entreprises qui ont adopté des plans formalisés de démarche qualité ou qui ont mis en œuvre des changements de structure qui ont consisté dans la décentralisation ou la restructuration.

En outre, c'est dans les entreprises organisées en régions de vente ou en processus-projets où les fréquences du recours à la participation des salariés sont importantes. Bien évidemment nous rappelons que ces modes d'organisation cohabitent, la plupart du temps, avec une départementalisation fonctionnelle (cf. tableau 68). D'ailleurs, même les équipes créées de façon informelle ou sur la base d'une constitution volontaire ont de meilleures perspectives de succès lorsqu'elles sont intégrées aux structures traditionnelles de l'entreprise⁶²¹.

⁶²¹ Gadiesh O et Olivet S (1998), *Restructuration au service du changement*, sous la direction de Hesselbein F, Goldsmith M et Beckhard R, *L'entreprise de demain*, La Fondation Drucker, Traduit au français par Nicolaieff L, Editions Village Mondiale- Nouveaux Horizons, Paris.

Tableau n° 68 : Caractéristiques des types de groupes par rapport aux critères de départementalisation, changement structurel, démarche qualité et modes de participation				
Participation_AUTRE	Départementalisation	Type chgt structure	Démarche qualité	
Groupes autonomes (15)	Processus	Restructuration		
Groupes projets (22)	Régions de vente Processus	Décentralisation	Oui	
Groupes qualité (20)	Processus	Décentralisation	Oui	
Groupes_résol_problèmes (25)	Projets Régions de vente	Décentralisation	Prévu	
ENSEMBLE (0)	Fonctions (81) Processus (24) Produits (18)	Restructuration (56) Création départements (46) Décentralisation (14)	Oui (78) Prévu (14) Non (8)	

Les modalités les plus caractéristiques (l'indicateur est la comparaison des fréquences à celles de l'échantillon). Seules sont affichées les modalités les plus remarquables (au risque de 5%).

Source : Notre enquête (2003)

Le choix stratégique de faire participer les salariés concerne aussi bien les grandes entreprises que les PME (cf. tableau 69). Néanmoins, la taille de l'entreprise semble influencer le type de la participation des salariés. La concertation à la prise de décision et les groupes-projets sont plus adoptés par les PME. Alors que, les groupes qualité, l'information-préparation et la participation continue à la prise de décision sont plus fréquents chez les grandes entreprises.

Tableau n° 69 : Caractéristiques de la catégorie de l'entreprise selon les différents modes de participation		
VARIABLE_130	Particip décision	Type groupes
PME (37)	Concertation	Groupes projets
G.E (30)	Participation continue Information préparation	Groupes qualité
ENSEMBLE (0)	Concertation (28) Information préparation (15) Participation continue (13)	Groupes_résol_problèmes (25) Groupes projets (22) Groupes qualité (20)

Les modalités les plus caractéristiques (l'indicateur est la comparaison des fréquences à celles de l'échantillon). Seules sont affichées les modalités les plus remarquables (au risque de 5%).

Source : Notre enquête (2003)

Nous concluons qu'au sein même de la structure pyramidale qui caractérise la plupart des entreprises enquêtées, l'organisation du travail est plus au moins souple et plus autonome. Cette démarche s'inscrit dans le courant mondial d'innovations dans l'organisation du travail dont la caractéristique commune est de parier sur l'autonomie des « équipes terrain » en misant sur une plus grande responsabilisation des employés.

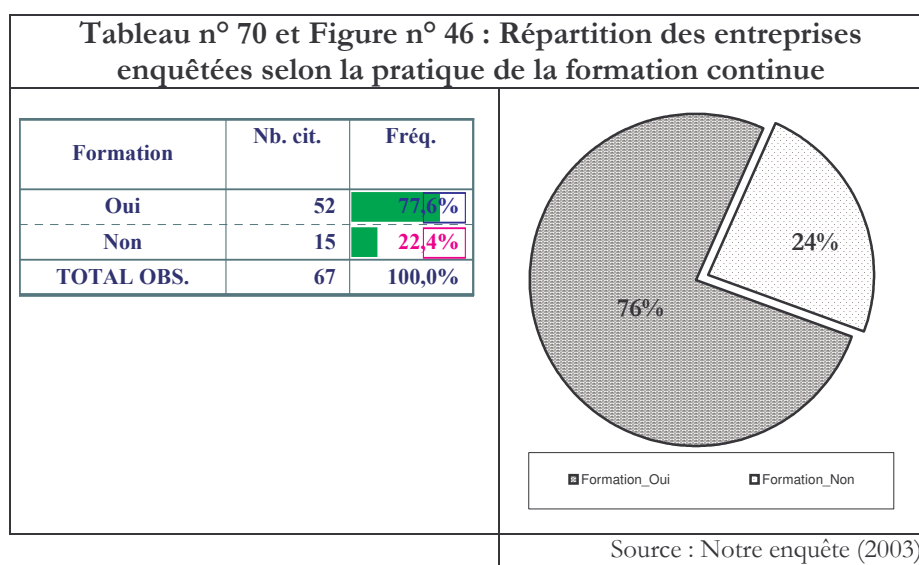
Il faudra toutefois relativiser les résultats obtenus, puisque la performance de l'équipe, n'est pas le seul fait du regroupement de personnes compétentes (Beaudin et Savoie, 1995⁶²²). Néanmoins, la considération des opérateurs comme « parties prenantes » au processus de création de valeur de l'entreprise, devra s'accompagner à côté des pratiques participatives, d'une revalorisation de leurs qualifications exigées.

⁶²² Beaudin R et Savoie A (1995), « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures », in *Revue québécoise de psychologie*, Vol.16, N°1.

B- La formation au service de la stratégie organisationnelle

Les stratégies organisationnelles conduisent à de nouvelles formes d'organisation du travail exigeant des compétences plus poussées et plus diversifiées, des communications plus horizontales entre les employés et des responsabilités plus largement réparties au sein des unités de travail et entre celles-ci. De ce fait, la qualité de la main-d'œuvre de l'entreprise (managers et salariés) détermine la limite supérieure du potentiel de l'organisation et de son avantage compétitif (Majchrzak et Davis, 1991)⁶²³.

De même, le développement d'une surveillance horizontale (c'est-à-dire par les collaborateurs) et de la polyvalence⁶²⁴ des opérateurs exige l'assurance d'une formation spécifique permanente⁶²⁵. A ce niveau, 4 entreprises enquêtées sur 5 dispensent de la formation continue à leurs employés (cf. tableau 70 et figure 46).



D'après les résultats du tableau 71 ci-après, les taux les plus élevés sont à mettre au compte des industries chimiques/para-chimiques, des industries mécaniques/métallurgiques et industries électriques/électroniques. Alors que la faible fréquence est enregistrée par le secteur textile-cuir.

En fait, les métiers et leurs contenus évoluent rapidement dans les secteurs de pointe dont les produits ont un court cycle de vie. Ce qui explique les taux importants de la formation continue des employés par les industries de transformation à fort contenu industriel.

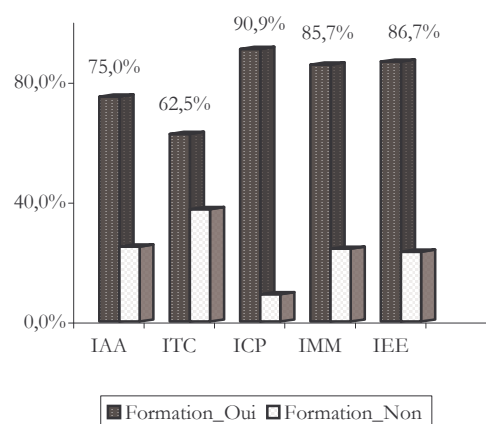
⁶²³ Majchrzak A et Davis D D (1991), "The Human Side of Flexible Factory Automatiiori: Research and Management Practice", Oskamp, S., Spacapan, S (eds.), *People's Reactions to Technologie*, London.

⁶²⁴ Polyvalence signifie possibilité d'occuper des postes de travail variés.

⁶²⁵ Reboul S, « La démarche de la qualité dans l'entreprise », in *Options Qualité* N°2, Juin-Août.

Tableau n° 71 et Figure n° 47 : Pratique de la formation continue par grand secteur

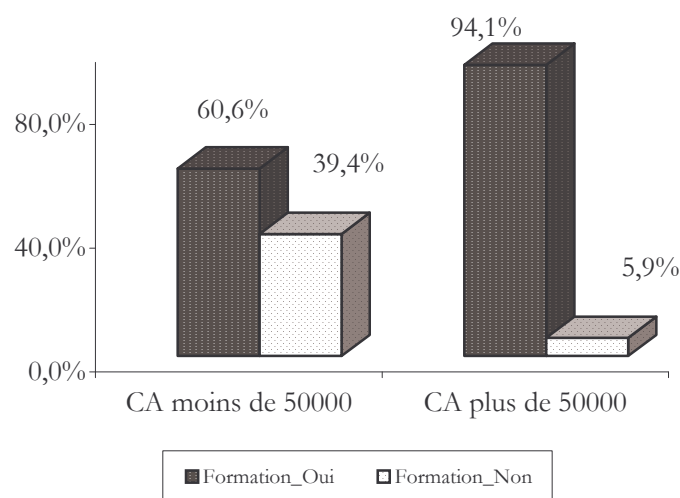
Secteur	Formation	Form_Oui	Form_Non	TO TAL
IAA		75,0%	25,0%	100,0%
ITC		62,5%	37,5%	100,0%
ICP		90,9%	9,1%	100,0%
IMM		85,7%	14,3%	100,0%
IEE		86,7%	13,3%	100,0%
TO TAL		77,4%	22,4%	100,0%



Source : Notre enquête (2003)

Les fréquences varient aussi entre 64% pour les entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions de dirhams et 94% pour celles ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de dirhams. Le pourcentage d'entreprises faisant bénéficier leur personnel d'une formation continue augmente sensiblement avec le chiffre d'affaires.

Figure n° 48 : Répartition des entreprises enquêtées par tranche du chiffre d'affaires (milliers dhs) et selon la formation continue



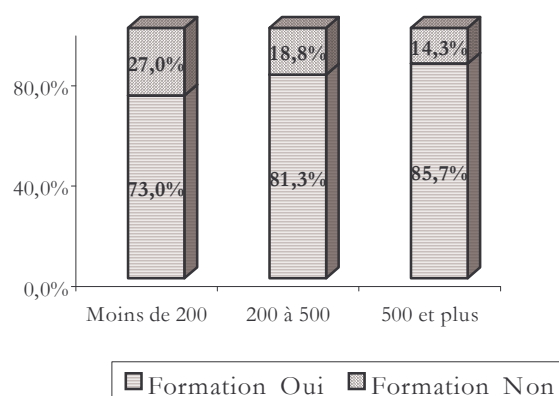
La dépendance est très significative ($\chi^2 = 10,82$, ddl = 1, $1-p = 99,90\%$). Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonne établis sur 67 observations.

Source : Notre enquête (2003)

Le pourcentage d'entreprises faisant bénéficier leur personnel d'une formation continue en fonction de la taille de l'entreprise varie entre 73% pour les PME (moins de 200 employés), 81% pour la tranche d'entreprises dont l'effectif varie entre 200 et 500 employés et environ 86% pour les entreprises ayant 500 employés et plus. Le pourcentage d'entreprises faisant bénéficier leur personnel d'une formation continue est corrélé à la taille de l'entreprise.

Tableau n° 72 et Figure n° 49 : Répartition des entreprises enquêtées par effectif total employé d'affaires et formation continue

Formation Eff total	Form_Oui	Form_Non	TO TAL
moins de 200	73,0%	27,0%	100,0%
de 200 à 500	81,3%	18,8%	100,0%
500 et plus	85,7%	14,3%	100,0%
TO TAL	77,6%	22,4%	100,0%



Source : Notre enquête (2003)

Concernant le nombre annuel moyen d'heures de formation par employé, il est de moins de 20 heures dans 50% des entreprises ayant répondu à cette question. Alors qu'une seule entreprise sur 10 fait bénéficier son personnel de 50 heures et plus de formation.

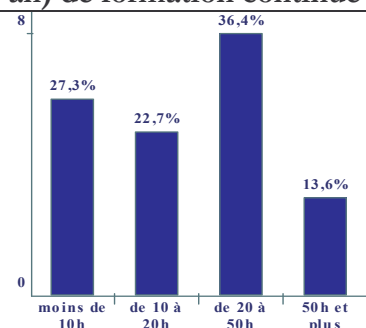
Cependant, la limite de l'indicateur « nombre annuel moyen d'heures de formation par employé » c'est qu'il ne renseigne pas sur la catégorie des bénéficiaires (salariés ou cadres) et ne prend pas en considération la formation sur le lieu du travail (formation sur le tas, tutorat, coaching⁶²⁶).

Tableau n° 73 et Figure n° 50 : Répartition des entreprises enquêtées selon le nombre d'heures dispensées (par employé/an) de formation continue

Formation_AUTRE	Nb. cit.	Intervalles de confiance
moins de 10h	6	8,7% < f < 45,9%
de 10 à 20h	5	5,2% < f < 40,2%
de 20 à 50h	8	16,3% < f < 56,5%
50h et plus	3	0,0% < f < 28,0%
TO TAL CIT.	22	

Minimum = 1, Maximum = 80
Moyenne = 25,27

Seulement 22 entreprises des 52 qui procèdent à la formation continue ont précisé le nombre d'heures de formation par employés et par an. L'intervalle de confiance à 95% est donné pour chaque modalité.

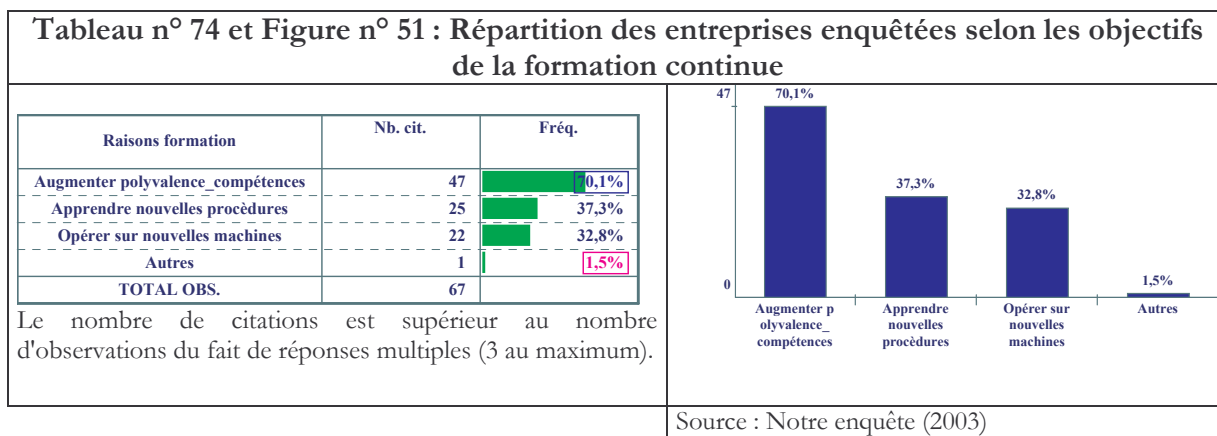


Source : Notre enquête (2003)

Les principaux objectifs de la formation continue du personnel avancés par les entreprises constituant notre échantillon observé, sont les suivants :

- Augmentation de la polyvalence et des compétences dans 70% des cas ;
- Apprentissage de nouvelles procédures de travail 37% ;
- Apprentissage d'emploi de nouveaux procédés de production 33%.

⁶²⁶ Le coaching consiste dans la contribution du manager à développer les compétences de tous les membres de son équipe. Avec chacun d'eux il fait un point périodique pour situer les compétences acquises et utilisées, pour repérer celles qu'il faut développer afin de conserver et renforcer son niveau d'employabilité (dans l'entreprise ou en dehors).



Ainsi, les entreprises industrielles lorsqu'elles recourent à la formation continue, celle-ci a pour objectifs surtout le développement des compétences et de la polyvalence.

De manière générale, grâce à leur capacité de modifier le processus de travail, de nouvelles pratiques de management des hommes ont remplacé celles traditionnelles fondées sur la hiérarchie poussée et la division rigide des tâches lesquelles sont de moins en moins désirables. C'est ainsi qu'on a vu apparaître les modes de structuration par processus et par projets et à l'implication des salariés dans le processus de décision via les pratiques de participation.

Section2- Flexibilité et coopération dans les entreprises industrielles marocaines

Parmi les transformations qui ont amené l'évolution des principes d'organisation de la production figurent d'importantes remises en cause à la fois technologiques et organisationnelles ayant conduit à l'émergence de la production intégrée et flexible (Zarifian, 1990)⁶²⁷ : la flexibilité-transversalité et les partenariats inter-entreprises.

§1- Flexibilité/Transversalité

Afin de répondre aux demandes de plus en plus exigeantes et plurielles des clients, toute entreprise devra faire preuve de souplesse par recours à des structures flexibles⁶²⁸. Deux façons pour y arriver :

- ↳ La flexibilité recherchée par divers moyens, emploi occasionnel ou temporaire, variation du temps de travail, utilisation des nouveaux outils de gestion de production, recours aux nouvelles technologies (NTIC), etc. ;
- ↳ La transversalité, mise peu ou prou au cœur des dispositifs organisationnels modernes afin d'accélérer le processus de transformation des entreprises dans une visée d'optimisation des fonctionnements.

⁶²⁷ Zarifian Ph (1990), *La nouvelle productivité*, Editions l'Harmattan, Paris.

⁶²⁸ Hellriegel et al (1997), Op cit.

A- Flexibilité du travail

Atkinson (1985a)⁶²⁹ distingue trois formes de flexibilité du travail sur lesquelles est basée la segmentation de la main-d'œuvre : la flexibilité fonctionnelle⁶³⁰, la flexibilité numérique⁶³¹ et la flexibilité salariale⁶³². Ces types de flexibilité de travail sont ramenés seulement à deux par Scaramuzza et Boillet (1995)⁶³³:

- ↳ Flexibilité interne, mobilité professionnelle et fonctionnelle ;
- ↳ Flexibilité externe, ajustement immédiat des effectifs en fonction des besoins de l'entreprise, à la hausse par l'embauche ou à la baisse par le licenciement.

Le tableau 75 ci-après synthétise les différentes modalités de flexibilité auxquels recourent les entreprises.

Tableau n° 75 : Flexibilité et temps de travail		
	Externe	Interne
Quantitative	Travail temporaire Contrat à durée déterminée « CDD » Licenciements	Modulation de la durée de travail « Stocks » de main d'œuvre Heures supplémentaires Chômage partiel
Qualitative	Sous-traitance Travail à façon	Polyvalence Mobilité interne

Source : Mongrand J-P cité par Boyer et Equilbey (2000)⁶³⁴

1- Flexibilité interne

La flexibilité interne consiste à changer périodiquement les postes du travail et/ou à faire varier le temps de travail des employés permanents de l'entreprise. Elle est, donc, à l'origine du concept « marchés internes du travail »⁶³⁵.

1.1- Flexibilité qualitative interne (mobilité du personnel)

Alors que la majorité des entreprises enquêtées se sont forcées à définir les fonctions des services (spécialisation inter-services), il semble qu'au niveau individuel la mobilité professionnelle est le mot d'ordre. En effet, d'après la figure 52 ci-dessous 69% des entreprises recourent à la flexibilité qualitative interne. Nonobstant, seulement une entreprise sur 3 emploie fréquemment ce type de flexibilité (cf. figure 53).

⁶²⁹ Atkinson J (1985a), "Flexibility: Planning for an Uncertain Future", in *Manpower Policy and Practice*, n° 1.

⁶³⁰ La flexibilité fonctionnelle cherche à développer la capacité des salariés, polyvalents, disponibles et mobiles, à changer de postes, de tâches, ou même de carrière, et à acquérir et mettre en œuvre de nouvelles compétences en fonction des variations des activités de l'entreprise.

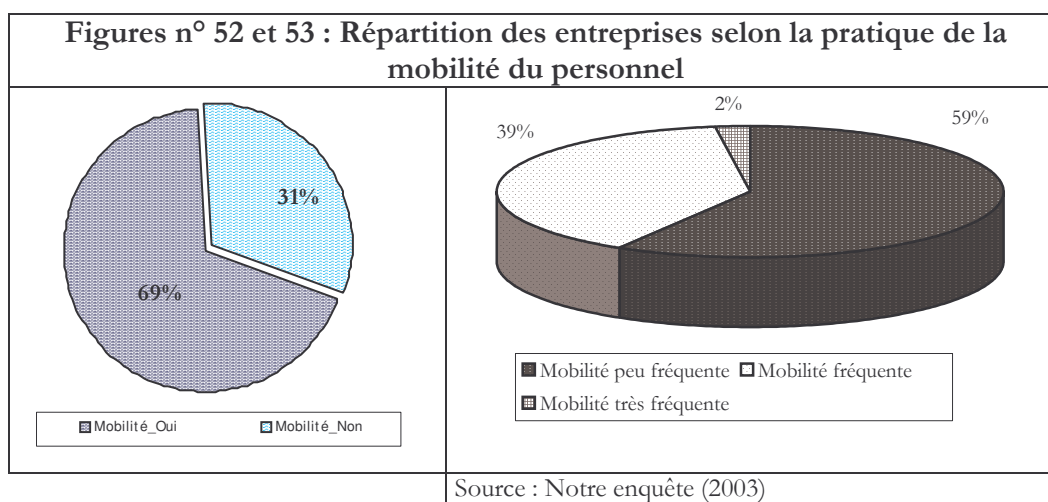
⁶³¹ La flexibilité numérique désigne la facilité avec laquelle le nombre de salariés peut être ajusté, à la hausse comme à la baisse, aux fluctuations du niveau de la demande.

⁶³² La flexibilité salariale est la possibilité de faire varier les coûts salariaux en fonction des performances des salariés ou encore en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail.

⁶³³ Scaramuzza M et Boillet P (1995), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Les Editions Foucher, Paris

⁶³⁴ Boyer L et Equilbey N (2000), *op cit.*

⁶³⁵ Doeringer P et Piore M (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington MA, Health. Cités par Caroli E (2000), « Flexibilité interne versus flexibilité externe du travail : Quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ? » in *Document de travail n° 00-10 INRA-LEA*, Paris.



Par taille des entreprises, on constate des données du tableau 76 que les grandes entreprises recourent moins à la mobilité du personnel. Ainsi, 43% des entreprises de plus de 500 salariés déclarent ne pas procéder à la flexibilité qualitative interne. Cette proportion ne dépasse guère 30% chez les PME. Ceci peut résulter de la définition moins contraignante des postes de travail qui caractérise les petites structures.

Tableau n° 76 : Répartition des entreprises par taille et selon la mobilité du personnel

	Eff total	moins de 200	de 200 à 500	500 et plus	TOTAL
Mobilité personnel					
Oui		70,3% (26)	75,0% (12)	57,1% (8)	68,7% (46)
Non		29,7% (11)	25,0% (4)	42,9% (6)	31,3% (21)
TOTAL		100,0% (37)	100,0% (16)	100,0% (14)	100,0% (67)

Source : Notre enquête (2003)

1.2- Flexibilité temporelle

La flexibilité temporelle se manifeste sur le plan chronologique avec l'extension des horaires atypiques, l'annualisation du temps du travail, l'accroissement du temps partiel et les transitions de plus en plus fréquentes entre les différents statuts d'occupation, notamment entre le salariat et l'indépendance⁶³⁶. Elle intègre aussi la possibilité d'aménager différemment le temps du travail en utilisant les horaires variables, la succession des équipes, et la modulation annuelle des heures à travailler.

Tableau n° 77 : Flexibilité temporelle dans les entreprises enquêtées

	Non	Rarement	Souvent	Toujours	TOTAL
Heures supplémentaire	17,9%	29,9%	46,3%	6,0%	100,0%
Emploi à temps parti	49,3%	38,8%	7,5%	4,5%	100,0%
Réduction horaire	56,7%	35,8%	6,0%	1,5%	100,0%
Temps annuel variabl	61,2%	20,9%	11,9%	6,0%	100,0%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 268 citations.

Source : Notre enquête (2003)

⁶³⁶ Paysant R M (1996), « Les nouveaux modèles de travail », in *Futuribles*, vol. 207, mars.

Pour les entreprises de notre échantillon observé, le recours aux heures supplémentaires constitue une des modalités assez fréquentes. En effet, Plus 4 entreprises sur 5 adoptent les heures supplémentaires, parmi celles-ci plus de la moitié le font souvent.

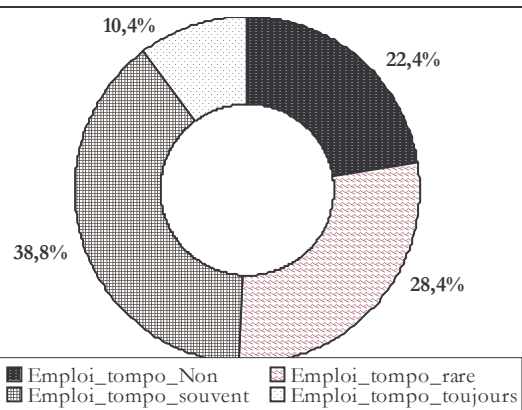
En revanche, les modalités plus avancées de réponse aux fluctuations que sont le temps partiel (51%), la modulation du temps du travail (43%) et l'annualisation du temps du travail (38,8%) sont absentes dans plus de 50% des entreprises enquêtées. Ces modalités même quand elles existent, elles ne sont que rarement utilisées.

2- Flexibilité quantitative (numérique) externe

La flexibilité quantitative externe du travail prend la forme « d'un marché professionnel » (Marsden, 1989)⁶³⁷ lorsqu'elle concerne les salariés qualifiés, et celle « d'une flexibilité de marché » (Beffa et al, 1999)⁶³⁸ lorsqu'elle touche les salariés les moins qualifiés. Cette dernière forme est la plus fréquente dans les entreprises de notre échantillon observé. En effet, environ 78% parmi elles recourent à l'emploi occasionnel (temporaire).

Tableau n° 78 et Figure n° 54 : Flexibilité quantitative externe dans les entreprises enquêtées

Emploi temporaire	Nb. cit.	Fréq.
Emploi tempo_Non	15	22,4%
Rarement	19	28,4%
Souvent	26	38,8%
Toujours	7	10,4%
TOTAL OBS.	67	100,0%

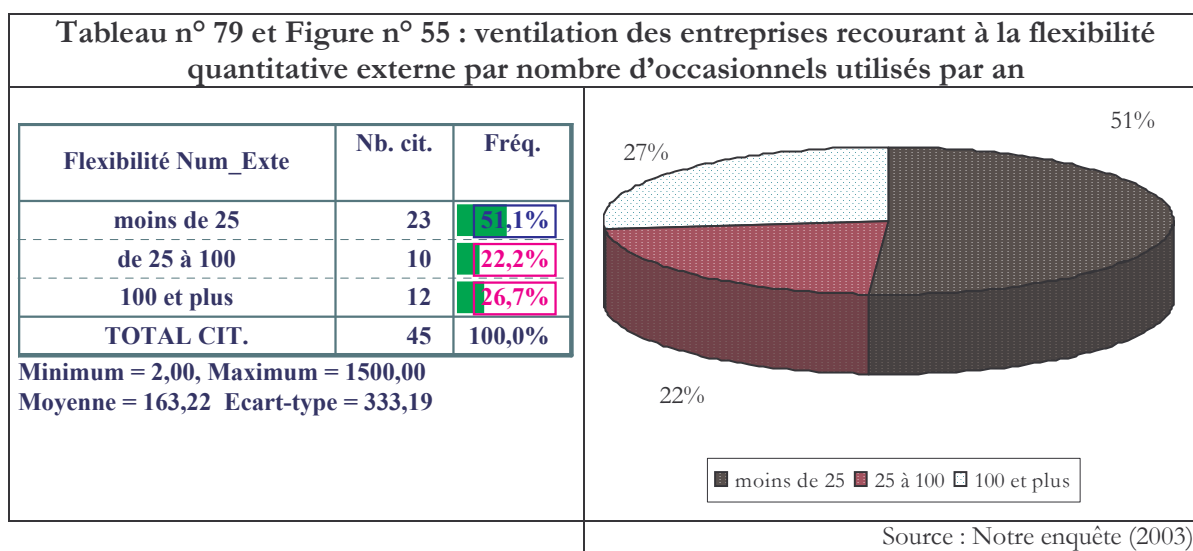


Source : Notre enquête (2003)

Pour les entreprises qui recourent à l'emploi occasionnel, le nombre moyen d'occasionnels utilisés par an s'établit à 163 temporaires. Cependant, ce nombre moyen cache une importante dispersion traduite par un écart-type de 333 occasionnels.

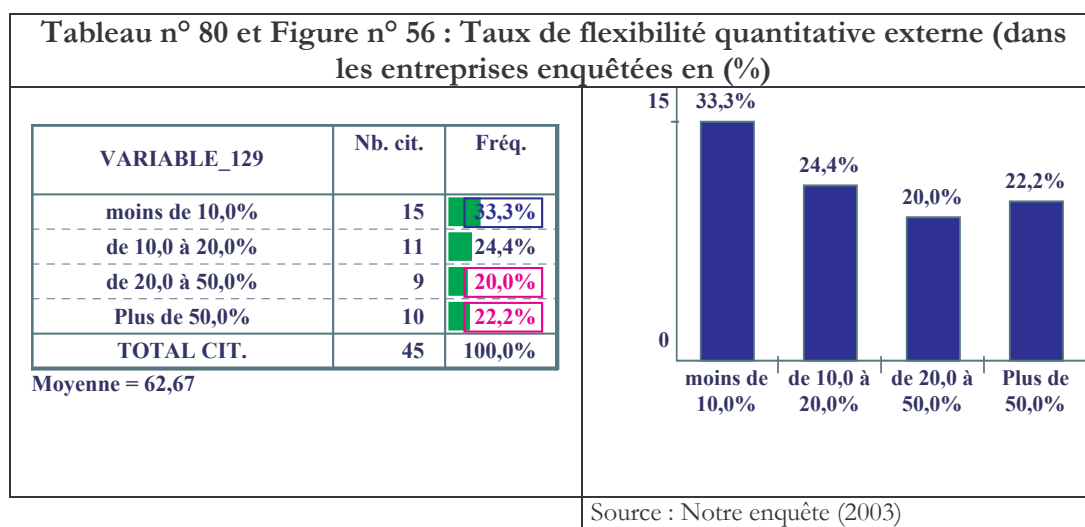
⁶³⁷ Marsden (1989), *Marchés du travail : Limites sociales des nouvelles théories*, Economica, Paris.

⁶³⁸ Beffa J L, Boyer R et Touffut J P (1999), « Les relations salariales en France : Etat, entreprises et marchés financiers » in *Note de la Fondation Saint-Simon*, Avril. Cités par Caroli E (2000), « Flexibilité interne versus flexibilité externe du travail : Quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ? » in *Document de travail n° 00-10 INRA-LEA*, Paris.



La figure 55 ci-dessus montre que 51% des entreprises qui recourent à la flexibilité numérique externe utilisent moins de 25 temporaires, et que seulement 27% de ces entreprises utilisent plus de 100 occasionnels.

Par ailleurs il ressort des données du tableau 80 ci-après que certaines entreprises (22%) tirent la moyenne d'emploi occasionnel fortement vers le haut et enregistrent un taux de flexibilité quantitative externe⁶³⁹ de 50% et plus. Au moment où 33% des entreprises qui recourent à la flexibilité numérique externe ne dépassent pas la proportion de un occasionnel pour 10 permanents.



























Dans les entreprises qui recourent à la flexibilité numérique externe, les ressources humaines sont segmentées ce qui conduit à marginaliser certaines populations sans chercher à les impliquer ou les acculturer (Louart, 1994)⁶⁴⁰. Donc, il y a une opposition entre un noyau

⁶³⁹ Taux que nous avons calculé en rapportant le nombre des employés temporaires à l'effectif total permanent de l'entreprise

⁶⁴⁰ Louart P (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », in *Revue Française de Gestion* n°98.

central d'individus employés à temps plein et un réservoir de main d'œuvre flexible et précaire (Weiss, 1994)⁶⁴¹.

Afin d'apporter des explications à une telle situation, certaines études empiriques (Sloane et Gasteen, 1991)⁶⁴² ont montré que les différents types de flexibilité numérique sont surtout utilisés pour faire face à des fluctuations prévisibles, surtout saisonnières.

Tableau n° 81 : Flexibilité quantitative externe dans les entreprises enquêtées par secteur						
Flexibilité Num_Ext Secteur	FNE_Non	moins de 25	de 25 à 50	50 et plus	TOTAL	
Chimie/Para-chimie	 45,5%	 27,3%	 18,2%	 9,1%		100,0%
Mécanique/Métallurgie	 42,9%	 14,3%	 14,3%	 28,6%		100,0%
Electrique/Electronique	 33,3%	 40,0%	 20,0%	 6,7%		100,0%
Textile/Cuir	 29,2%	 41,7%	 12,5%	 16,7%		100,0%
Agro-alimentaire	 12,5%	 25,0%	 0,0%	 62,5%		100,0%
TOTAL	 32,3%	 33,8%	 13,8%	 20,0%		100,0%
Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 65 citations.						
Source : Notre enquête (2003)						

En effet, dans notre cas (cf. tableau 81), secteurs qui expriment plus le besoin d'ajustement prévisible ou aléatoire à une demande fluctuante et notamment saisonnière sont ceux qui recourent le plus à la flexibilité numérique externe. Ainsi, 9 entreprises sur 10 dans l'agro-alimentaire et 3 unités industrielles sur 4 dans le textile-cuir déclarent se tourner vers l'emploi occasionnel. Les entreprises chimiques-para-chimiques, électriques-électroniques et mécaniques-métallurgiques, qui comptent plus sur les compétences humaines spécifiques, recourent moins à l'emploi temporaire.

Il est évident donc que les employeurs cherchent de plus en plus une main-d'œuvre qui répond, rapidement, facilement et aux moindres coûts, aux changements imprévisibles des produits ou des processus du travail ; une telle main-d'œuvre peut être aisément réduite ou accrue pour correspondre aux exigences du marché (Igalens et El Akremi, 2002)⁶⁴³.

Selon la taille de l'entreprise, les fréquences de recours à la flexibilité numérique externe ne changent pas, à l'exception de la classe de 50 occasionnels et plus pour la quelle les grandes entreprises semblent être plus représentées.

⁶⁴¹ Weiss D (1994), « Nouvelles formes d'entreprise et relation de travail », in *Revue Française de Gestion* n°98.

⁶⁴² Sloane P J et Gasteen A (1991) "Primary Flexibility -the Flexible Firm and its Detenninants", in Blyton P Morris J (eds), *A Flexible Future? Prospects for Employment and Organization*, Berlin.

⁶⁴³ Igalens J et El Akremi A. (2002), « Stratégie et Flexibilité » in *Cahier de recherche LAE* no. 2002 – 147 Juin 2002, Centre de Recherche en Gestion IAE de Toulouse

Tableau n° 82 : Flexibilité quantitative externe dans les entreprises enquêtées par catégorie de l'entreprise						
Flexibilité Num_Ext	FNE_Non	moins de 25	de 25 à 50	50 et plus	TOTAL	
VARIABLE_130						
PME	35,1%	37,8%	16,2%	10,8%	100,0%	
G.E	30,0%	30,0%	10,0%	30,0%	100,0%	
TOTAL	32,8%	34,3%	13,4%	19,4%	100,0%	
Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 67 citations.						
Source : Notre enquête (2003)						

De manière synthétique, 2/3 des entreprises enquêtées sont « des entreprises flexibles » au sens de Atkinson (1984, 1985b)⁶⁴⁴. Elles sont des micro-modèles de marché du travail dual avec, d'une part un « noyau central » de salariés qui bénéficient d'une certaine sécurité de l'emploi, de progression de carrières, de rémunérations attractives et de formations spécifiques, et d'autre part des « Périphéries » où se côtoient de nombreuses formes d'emploi « atypique » ou extériorisé tel que le travail temporaire, l'intérim, le travail à temps partiel.

Toutefois, il est légitime de s'interroger sur l'efficacité d'une stratégie de flexibilité quantitative externe. Celles à court terme elle permet aux entreprises d'économiser sur les coûts de la main d'œuvre. Cependant, ces conséquences à long terme sont susceptibles d'être plus ambiguës du moment que le développement de la base de compétences tacites et spécifiques de l'entreprise se trouve interrompu⁶⁴⁵.

B- Flexibilité de fonctionnement

La flexibilité passe, entre autres, par le développement de nouveaux moyens de production : automatisation et intégration informatique. C'est ainsi que l'apprentissage de la technologie, de ses potentialités et de ses usages a conduit à imaginer de nouvelles configurations technico-organisationnelles et à la résorption de certaines ruptures de charges informationnelles et organisationnelles. Ceci dit, le recours aux technologies avancées peut permettre l'amélioration de deux dimensions de la flexibilité :

- ↳ La première dimension est une flexibilité de variété qui est la capacité de fabriquer, sans hausse des coûts, de nombreuses variantes d'un même produit ou des produits différents selon la demande, et de varier le volume des quantités à fabriquer ;
- ↳ La seconde dimension est une flexibilité de réactivité qui est la réduction des temps de réaction lors des changements des équipements et la conception de nouvelles variantes.

⁶⁴⁴ Atkinson J. (1984), "Manpower Strategies for Flexible Organizations", in *Personnel Management*, August, 1984.
Atkinson J. (1985b), "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management", in *IMS Report n° 89, Institute of Manpower Studies*, University of Sussex, Brighton.

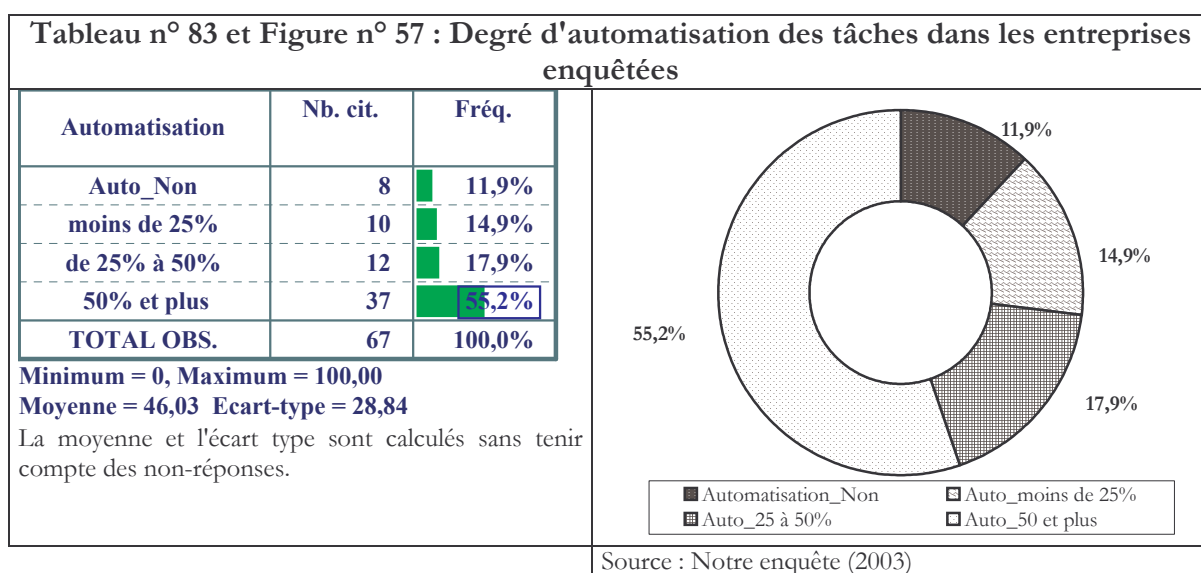
⁶⁴⁵ Paysant R M (1996), op cit.

1- Automatisation

L'automation semble offrir un potentiel de flexibilité dans la mesure où elles permettent d'apporter rapidement au processus de fabrication les modifications nécessaires (Volberda, 1992)⁶⁴⁶. A cet effet, les technologies nouvelles⁶⁴⁷ font leur apparition dans les usines viennent mettre en avant l'importance des répercussions qu'entraîne la technologie⁶⁴⁸ sur l'organisation (Woodward, 1965)⁶⁴⁹.

Grâce à l'automation pouvant s'intégrer dans tous les métiers et à tous les niveaux de gestion, les machines et les postes de travail deviennent polyvalents et flexibles (Coriat et Weinstem⁶⁵⁰, 1995). Cette souplesse permet de réduire le nombre de tâches répétitives et fastidieuses et de proposer des produits plus diversifiés en petite quantité (Petit et al, 1993)⁶⁵¹.

Dans 55% des entreprises enquêtées la proportion d'automatisation des tâches⁶⁵² est considérable, puisqu'elle dépasse les 50% de tâches automatisées. Seulement 12% de l'échantillon déclare ne pas recourir à l'automatisation (cf. tableau 83).



⁶⁴⁶ Volberda H W (1992), *Organizational Flexibility: Change and Preservation*, Groningen, Wolters- Noordhoff.

⁶⁴⁷ Les technologies "flexibles" ou polyvalentes, telle la production assistée par ordinateur, permettent la fabrication simultanément et avec un délai d'ajustement raccourci, de produits différents à partir d'une même organisation de base des équipements. Petit A et al (1993), *op cit*.

⁶⁴⁸ La technologie est l'étude des outils, des machines, des matériaux, des techniques, des procédés et des méthodes employés au sein d'un système sociétal, et par extension, le savoir-faire découlant de cette étude. Il peut s'agir de mettre en œuvre de nouveaux modes de production automatisés, des processus plus efficaces, ou une utilisation généralisée d'ordinateurs dans le domaine de la bureautique

⁶⁴⁹ La réorganisation est justifiée donc par une nécessité d'adaptation des structures aux évolutions effectives ou attendues de la technologie. Woodward J (1965), *Op cit*

⁶⁵⁰ Coriat B et Weinstem O (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, le livre de poche référence, Paris.

⁶⁵¹ Petit et al (1993), *op cit*.

⁶⁵² Il se peut que les entreprises aient confondu l'automatisation (robotique, production assistée par ordinateur...) et la mécanisation (emploi des machines et outillage).

La fabrication est le domaine de production le plus automatisé, comme le démontre le tableau 84 ci-dessous. La conception n'est automatisée que dans 30% des entreprises.

Tableau n° 84 : Domaines automatisés dans les entreprises enquêtées				
	Auto_Oui	Auto_Non	Auto_Prévu	TOTAL
Fabrication	58,7%	25,4%	6,0%	100,0%
Gestion ressources	44,8%	46,3%	8,9%	100,0%
Planifica_fabricatio	43,3%	44,8%	11,9%	100,0%
Conception	29,9%	64,2%	6,0%	100,0%

Source : Notre enquête (2003)

Tableau n° 85 : Automatisation dans les entreprises enquêtées par secteur						
Secteur	IAA	ITC	ICP	IMM	IEE	TOTAL
Auto_Non	12,5%	4,2%	9,1%	0,0%	26,7%	10,8%
moins de 25%	25,0%	20,8%	0,0%	42,9%	0,0%	15,4%
de 25% à 50%	0,0%	29,2%	0,0%	14,3%	26,7%	18,5%
50% et plus	60,5%	45,8%	90,9%	42,9%	46,7%	55,4%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La dépendance est significative ($\chi^2 = 22,66$, ddl = 12, 1-p = 96,93%). Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 65 citations.

Source : Notre enquête (2003)

Par secteur (cf. tableau 85), les industries chimiques/para-chimiques sont hautement automatisées. Ainsi environ la totalité des entreprises de ce secteur ont un taux d'automatisation supérieur à 50%. Les entreprises du secteur mécanique/métallurgique sont en totalité automatisées avec une dispersion en deux groupes : des entreprises ayant un taux d'automatisation ne dépassant guère 25% et des entreprises hautement automatisées (taux supérieur à 50%).

Des données du tableau 86, les grandes structures semblent se distinguer pour la classe de plus de 50% de tâches automatisées. En effet leur fréquence qui est de 67% dépasse largement celle enregistrée par les PME (soit 46%). Néanmoins, ce dernier pourcentage demeure important compte tenu des difficultés financières dont souffre la majorité des PME (CERAB, 1998⁶⁵³).

Tableau n° 86 : Automatisation dans les entreprises enquêtées par catégorie de l'entreprise			
VARIABLE_130	PME	G.E	TOTAL
Auto_Non	18,9%	3,3%	11,9%
moins de 25%	13,5%	16,7%	14,9%
de 25% à 50%	21,6%	13,3%	17,9%
50% et plus	45,9%	66,7%	55,2%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 67 citations.

Source : Notre enquête (2003)

⁶⁵³ Centre d'Etudes et Recherches Aziz Bellal (1998), *op cit.*

La compétence, l'apprentissage et l'autonomie des salariés sont alors nécessaires pour maîtriser la complexité de ces technologies (Dutertre, 1989⁶⁵⁴; Leplat et de Terssac, 1990⁶⁵⁵). Par ailleurs, selon Everaere (1997)⁶⁵⁶, « la flexibilité du système de production revient par deux biais : un degré de compétence, d'autonomie et d'implication du personnel qui doit être élevé pour pouvoir gérer localement et rapidement toutes les contingences et les aléas de la production (...); un système d'information qui doit permettre la circulation rapide et fiable des informations entre tous les partenaires du processus ». Ce qui est du premier biais, nous avons relevé que l'une des raisons essentielles de la formation continue des employés dans 70% des entreprises enquêtées apprentissage lié à l'utilisation des nouveaux procédés. Le second biais nous renvoie à analyser le degré d'utilisation des nouvelles technologies de communication et de l'information (NTIC) par les entreprises enquêtées.

2- Nouvelles technologies d'information et de communication

Selon Besson (1997)⁶⁵⁷, la logique informationnelle prend désormais le pas sur la logique manufacturière. En effet, les entreprises vendent et manipulent beaucoup plus de service et de savoirs ce qui les obligent à acquérir, à maîtriser et à transformer une nouvelle donnée stratégique : l'information (Chaize, 1992)⁶⁵⁸. Cette mutation trouve un puissant levier avec les nouvelles technologies d'information et de communication « NTIC »⁶⁵⁹. Ainsi, ces dernières sont à l'origine de changements organisationnels considérables dans les entreprises modernes. A l'interface des entreprises, elles modifient profondément les relations entre celles-ci et leurs fournisseurs et clients. A l'intérieur des entreprises, elles remettent en question les modes opératoires et opérationnels, les modes de communication et de gestion, le processus décisionnel, la structure de fonctionnement⁶⁶⁰ et les relations au pouvoir et de pouvoir (Brousseau, 2000⁶⁶¹).

Au Maroc, les résultats de l'enquête⁶⁶², menée par le MCIT en 2003, relative aux différents aspects liés à l'utilisation des NTIC⁶⁶³ dans les industries de transformation, ont

⁶⁵⁴ Du Tertre C (1989), *Technologie, flexibilité, emploi. Une analyse sectorielle du post-taylorisme*, L'Harmattan, Paris.

⁶⁵⁵ Leplat J et de Terssac G (1990), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Éditions Octarès entreprises, Marseille.

⁶⁵⁶ Everaere C (1997), *Management de la flexibilité*, Éditions Économica Gestion, Paris.

⁶⁵⁷ Besson P (dir.) (1997), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Collection entreprendre, Paris.

⁶⁵⁸ Chaize J. (1992), *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Les Editions d'Organisation, Paris.

⁶⁵⁹ On peut distinguer :

- ✓ Les outils de télécommunications pour la communication interindividuelle sans formalisation du contenu de l'information (téléphone, fax, e-mail) ;
- ✓ Les outils informatiques qui collectent, stockent et traitent l'information ;
- ✓ Les outils télématiques qui relient des systèmes informatiques entre eux.

⁶⁶⁰ La coordination géographique d'une certaine phase de la chaîne de valeur, coordination des phases successives d'une chaîne de production, mise en place de systèmes de gestion des stocks.

⁶⁶¹ Brousseau E (2000), "Commerce Electronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir" in *Séminaire INSEE - Économie et Statistique*, n°339-340.

⁶⁶² Cette enquête a porté sur un échantillon de 6911 entreprises dont 4246 ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse d'environ 61%.

révélé que le taux d'informatisation, dans celles-ci, est de 59% en 2000 contre 43% en 1999 (cf. tableau 87 ci-dessous).

Tableau n° 87 : indicateurs d'utilisation des NTIC par les industries de transformation au Maroc

Indicateur / Année	1999	2000
Taux d'utilisation de l'Informatique	43%	59%
Formation Continue en informatique	31%	22%
Budget alloué à l'informatique	---	0,28% du CA
Mini-ordinateurs	22%	18%
Equipement en réseau local	20%	29%
Utilisation d'Intranet	---	7%
Connexion à l'Internet	20%	42%

Source : MCIT (2003b)⁶⁶⁴

Les entreprises ayant déclaré ne pas utiliser les NTIC (41%) sont en majorité de petite taille (effectif inférieur à 20 employés) avec un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas en général 2 Millions de Dirhams. Pour la population des entreprises employant un effectif de plus de 20 employés et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 2 Millions de Dirhams, le taux d'informatisation est de 89% en 2000.

En relation avec ce dernier constat de l'enquête du MCIT (2003b) et sachant que chacune des entreprises constituant notre échantillon observé emploient un effectif permanent supérieur à 50 employés, il est tout à fait conservable qu'elles utilisent toutes les NTIC (Cf. tableau 88).

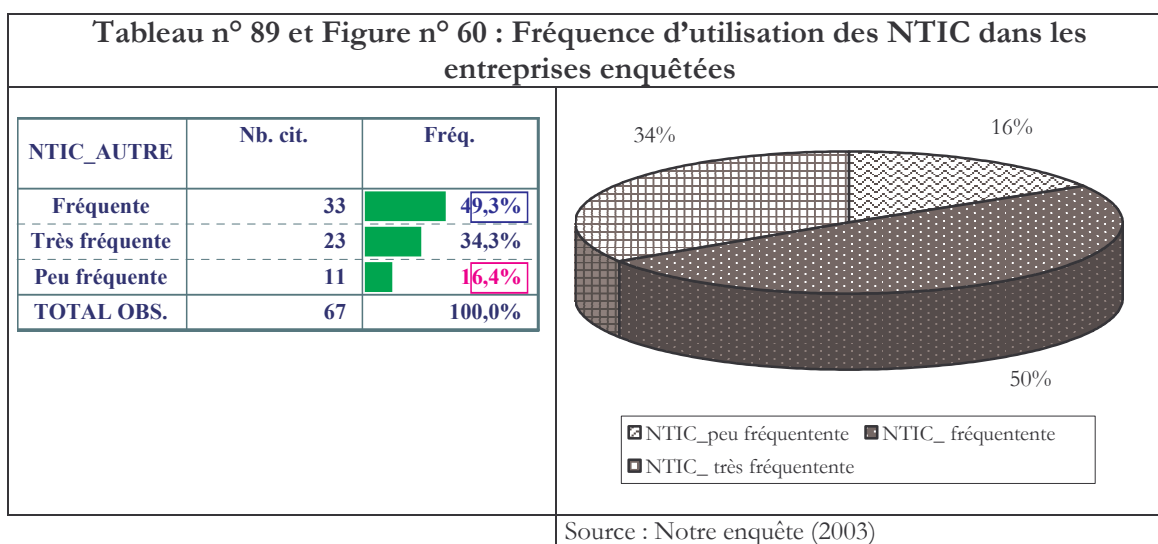
Tableau n° 88 : Recours aux NTIC dans les entreprises enquêtées		
NTIC	Nb. cit.	Fréq.
Oui	67	100,0%
TOTAL OBS.	67	100,0%

Source : Notre enquête (2003)

Toutefois, les fréquences d'utilisation des NTIC varient d'une entreprise à une autre (cf. figure 60). En effet, la proportion des entreprises qui emploient très fréquemment les NTIC ne dépasse guère 34%. Au moment où dans 50% de l'échantillon ces technologies sont peu utilisées.

⁶⁶³ Les NTIC s'entendent comme l'investissement de l'entreprise marocaine dans la technologie informatique et les techniques de télécommunication.

⁶⁶⁴ Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications, Département du Commerce et de l'Industrie (2003b), *Utilisation des technologies de l'information dans le secteur industriel*, enquête Juin 2003.



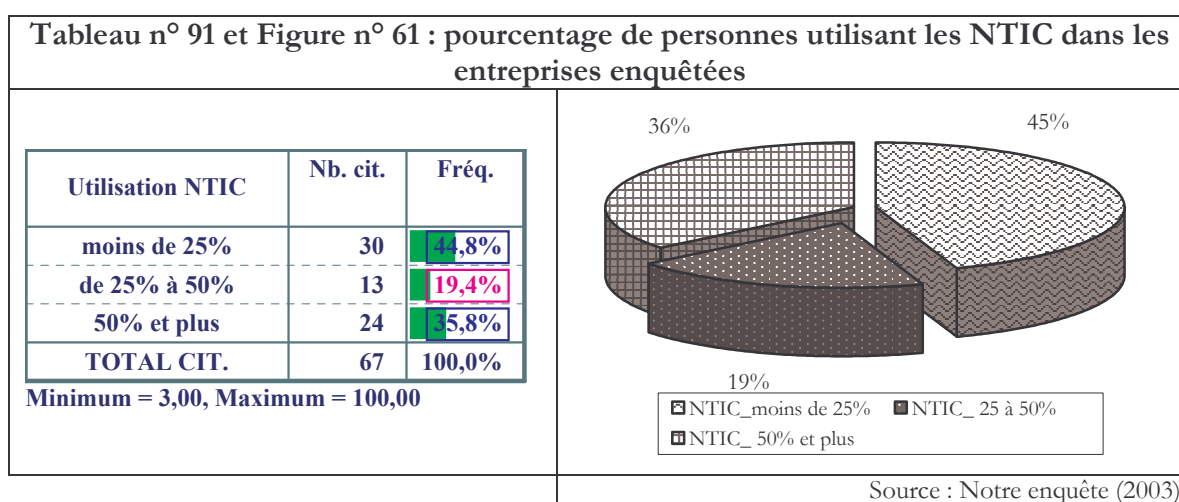
Sur un autre plan, la taille semble influencer faiblement le degré d'utilisation des NTIC. Ainsi, d'après les données du tableau 90 ci-dessous, la proportion des PME qui utilisent fréquemment les nouvelles technologies est très proche de celle enregistrée chez les grandes.

Tableau n° 90 : Fréquence utilisation NTIC par catégorie de l'entreprise

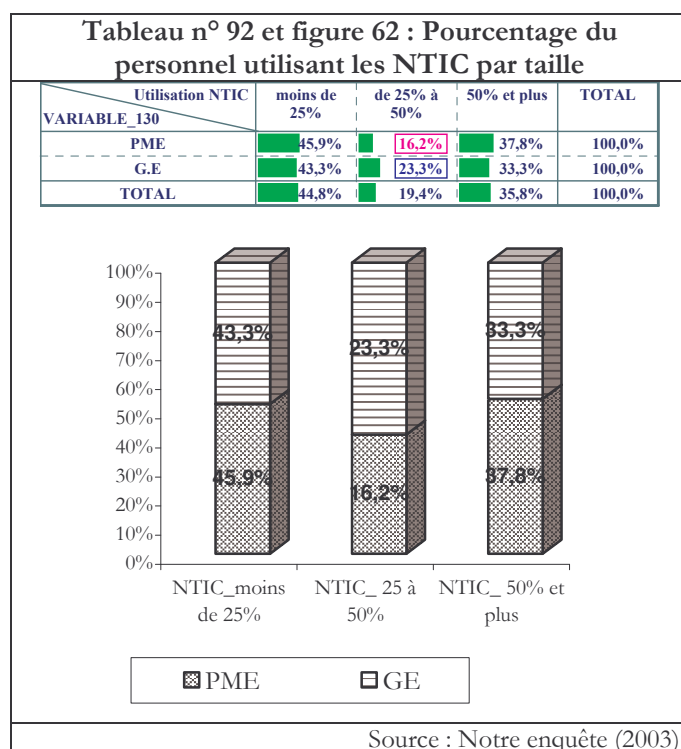
NTIC_AUTRE \ VARIABLE_130	PME	GE	TOTAL
Peu fréquente	21,6%	10,0%	16,4%
Fréquente	51,4%	46,7%	49,3%
Très fréquente	27,0%	43,3%	34,3%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

Source : Notre enquête (2003)

D'un autre côté, plus de la moitié du personnel d'une entreprise sur trois emploie les NTIC dans le cadre de leur travail. Alors que, moins de 25% de l'effectif employé par 45% des entreprises enquêtées utilisent les NTIC. Ce qui signifie que, plusieurs entreprises industrielles n'exploitent pas pleinement les possibilités offertes par les NTIC en terme de performance globale et de développement (cf. paragraphe : organisation virtuelle au premier chapitre).



L'effet de la taille sur le taux d'utilisation des NTIC est peu apparent, puisque les PME et les grandes entreprises sont représentées dans chacune des classes presque identiquement (cf. figure 62 ci-après).



La nature de l'activité de l'entreprise (secteur d'appartenance) a par contre un impact plus important compte à l'implantation des NTIC. C'est ainsi que la proportion de plus de 50% des utilisateurs de ces technologies dans le cadre de travail est enregistrée dans 60% des entreprises électriques et électroniques. En revanche, les entreprises appartenant aux activités textile-cuir et mécaniques/métallurgiques sont plus représentées dans la classe où le taux d'utilisation des NTIC est inférieur à 25%.

Tableau n° 93 : Pourcentage du personnel utilisant les NTIC par secteur

Utilisation NTIC	moins de 25%	de 25% à 50%	50% et plus	TOTAL
IAA	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%
ITC	58,3%	4,2%	37,5%	100,0%
ICP	45,5%	36,4%	18,2%	100,0%
IMM	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%
IEE	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
TOTAL	46,2%	18,5%	35,4%	100,0%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 65 citations.

Source : Notre enquête (2003)

Le fait que la nature de l'activité engendre des différences d'utilisation des NTIC nous conduit à s'interroger les dispositifs qui sont implantés par les entreprises enquêtées ?

L'analyse des données du tableau 94, fait apparaître que toutes les entreprises disposent d'ordinateurs. Alors que, seulement 28% parmi elles sont en réseau avec d'autres entreprises.

Tableau n° 94 : Type des NTIC utilisées dans les entreprises enquêtées				
	Oui	Non	Prévu	TOTAL
PC, terminaux	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Internet	94,0%	4,5%	1,5%	100,0%
Intranet	41,8%	46,3%	11,9%	100,0%
Réseau inter-entrepr	28,4%	62,7%	8,9%	100,0%
Syst information	56,7%	25,4%	17,9%	100,0%
Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 335 citations.				
Source : Notre enquête (2003)				

En outre, la proportion des entreprises ayant mis en oeuvre un système d'information⁶⁶⁵ est d'environ 57%. Toutefois, des données du tableau 95, on constate que se sont les entreprises appartenant aux secteurs chimiques/para-chimiques et électriques/électroniques qui utilisent le plus ce dispositif, les proportions enregistrées sont respectivement de 82% et 67%. Pour les entreprises chimiques/para-chimiques l'explication vient du côté de la filialisation, puisque la plupart parmi elles sont des succursales de grands groupes.

Tableau n° 95 : pourcentage d'entreprises utilisant un système d'information par grand secteur d'activité	
IAA	62%
ITC	42%
ICP	82%
IMM	43%
IEE	67%
Source : Notre enquête (2003)	

Il ressort du tableau 96 que 67% des grandes entreprises ont un système d'information. Cette proportion est de 49% chez les PME. Ceci peut résulter du besoin de maîtrise du fonctionnement et de la gestion de l'entreprise qui devient de plus en plus difficile avec l'accroissement de la taille.

Tableau n° 96 : Proportions des entreprises utilisant un système d'information selon la taille	
PME	49%
G. E	67%
Source : Notre enquête (2003)	

Sur un autre plan (cf. tableau 97), les principales raisons d'utilisation des NTIC, avancées par les entreprises enquêtées, sont les suivantes : la communication des données entre les différentes unités⁶⁶⁶ (92,5%) et la quête de l'information⁶⁶⁷ (86,6%).

⁶⁶⁵ Un système d'information est un réseau informatique interne à l'entreprise qui prend en charge différentes fonctions de l'entreprise et permet leur traitement informatique grâce à la délimitation des processus de base. Bartoli J-A et Le Moigne J-L (1996), *Organisation intelligente et système d'information stratégique*, Economica, Paris. Ou Lesca H (1989), *Information et adaptation de l'entreprise*, Masson, Paris. Voir aussi Lesca H et Lesca E (1995), *Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Litec, Paris.

⁶⁶⁶ Il importe de savoir utiliser les ressources des NTIC afin d'améliorer la qualité et l'efficacité de la communication. Somerville I et Mroz J.E (1998), *Des compétences nouvelles pour un monde nouveau*, sous la direction de Hesselbein F,

Tableau n° 97 : Objectifs de l'utilisation des NTIC utilisées dans les entreprises enquêtées			
	Oui	Non	TOTAL
Communication	92,5%	7,5%	100,0%
Recherche info	86,6%	13,4%	100,0%
Gestion projets	68,7%	31,3%	100,0%
E-commerce	62,7%	37,3%	100,0%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 268 citations.

Source : Notre enquête (2003)

Il ressort aussi des données du tableau 97 que 63% des entreprises enquêtées commercialisent produits en utilisant les NTIC (e-commerce)⁶⁶⁸.

Tableau n° 98 : e-commerce par secteur

E-commerce	Oui	Non	TOTAL
Secteur			
IAA	62,5%	37,5%	100,0%
ITC	41,7%	58,3%	100,0%
ICP	81,3%	18,2%	100,0%
IMM	57,1%	2,9%	100,0%
IEE	80,0%	20,0%	100,0%
TOTAL	61,5%	38,5%	100,0%

Tableau n° 99 : e-commerce selon la taille

E-commerce	Oui	Non	TOTAL
VARIABLE_1			
PME	73,0%	27,0%	100,0%
GE	50,0%	50,0%	100,0%
TOTAL	62,7%	37,3%	100,0%

Source : Notre enquête (2003)

Nous déduisons des tableaux 98 et 99 ce qui suit :

- ↳ 4 entreprises sur 5 dans les secteurs chimiques/para-chimiques et électriques/électroniques recourent au e-commerce.
- ↳ 73% des PME (selon les données du tableau 99) utilisent les NTIC à la commercialisation de leurs produits contre seulement 50% chez les grandes.

De manière générale, la recherche de flexibilité, par les entreprises constituant notre échantillon, englobe des développements aussi divers que le recours à l'emploi temporaire, l'utilisation de nouvelles technologies (automatisation et NTIC). De tels développements peuvent les inciter à repenser les processus de gestion selon des modèles transversaux orientés vers les clients, avec des logiques de service ou de management par projets (Brilman, 1995)⁶⁶⁹.

Goldsmith M et Beckhard R, *L'entreprise de demain*, La Fondation Drucker, Traduit au français par Nicolaieff L, Editions Village Mondiale- Nouveaux Horizons, Paris.

⁶⁶⁷ L'information est l'une des clefs décisives de l'avantage concurrentiel. Porter M E (1982), *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, Paris.

⁶⁶⁸ L'e-Commerce est défini comme l'ensemble des échanges commerciaux dans lesquels l'achat s'effectue sur un réseau de télécommunication. Il recouvre aussi bien la simple prise de commande que l'achat avec paiement, et concerne autant les achats de biens que les achats de services, qu'ils soient eux-mêmes en ligne ou non. Ombry O et al (2001), *La confiance Principal défi pour le commerce électronique*, Association pour le Commerce et les Services en Ligne (ACSEL), France.

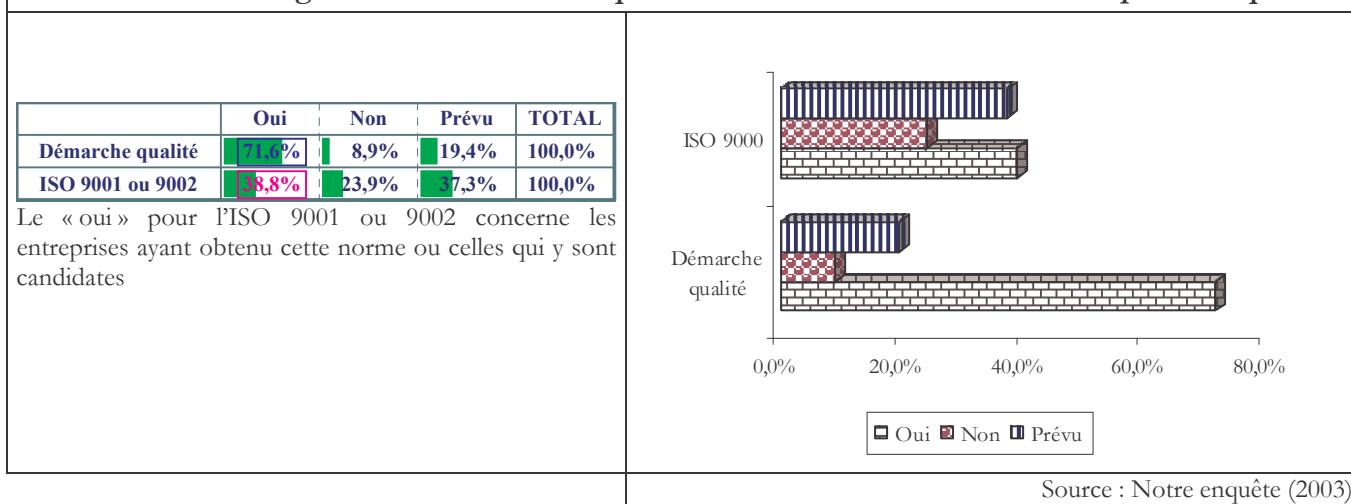
La place de l'e-Commerce reste importante dans l'entreprise et il peut influencer sur les rôles, les processus, l'intégration de la chaîne de valeur, l'intégration fonctionnelle, la gestion des équipes, les processus de planification et de contrôle Thevenot J. (1998), "Alignement stratégique d'un réseau de PME grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication", in *Cahier de recherche du GREFIGE - Université Nancy 2*, n°14.

⁶⁶⁹ Brilman J (1995), *L'entreprise Réinventée*, Editions d'organisation Paris.

C- Transversalité

La transversalité est une démarche technique composée d'outils de gestion de la qualité. Elle est aussi une démarche organisationnelle, qui consiste à introduire des structures matricielles ou des structures par processus⁶⁷⁰. Concrètement, la mise en œuvre de la transversalité passe par l'adoption d'une démarche qualité⁶⁷¹ et/ou d'une certification ISO⁶⁷².

Tableau n° 100 et Figure n° 63 : Démarche qualité et normalisation dans les entreprises enquêtées



72% des entreprises constituant notre échantillon observé ont engagé une démarche qualité et seulement deux entreprises sur 10 prévoient l'engagement d'une telle démarche (cf. figure 63). A noter que ces résultats sont rapprochés de ceux obtenus par l'enquête du MCIT (2004)⁶⁷³, selon lesquels 83% des entreprises répondantes⁶⁷⁴ ont adopté un plan d'action formalisé pour la mise en place de la démarche qualité.

Sur le plan de la normalisation, une entreprise sur trois déclare être certifiée ISO 9000 ou en cours d'homologation. Cette proportion est 3 fois supérieure à celle constatée par le

⁶⁷⁰ Un processus est un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences, pour produire un résultat ou output ayant de la valeur pour un client externe. Il s'inscrit dans une logique de coordination transversale là où les cloisonnements traditionnels des métiers et de l'organisation nuisent le plus à la performance d'ensemble. Voir Lorino P (1995b), « Le déploiement de la valeur par les processus », in *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-août et Lorino P (1998), *Méthodes et pratiques de la performance-le guide du pilotage*, troisième tirage, Les Editions d'Organisation, Paris. Voir aussi Garvin D A (1998), « The processes of organization and management », in *Sloan Management Review*, summer, Vol 39, Cambridge.

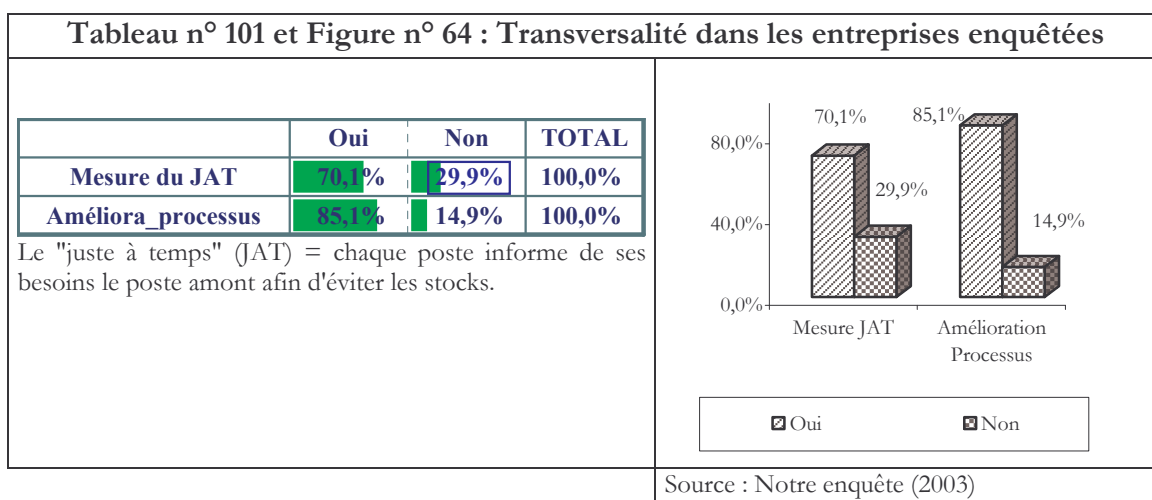
⁶⁷¹ La démarche qualité vise à rendre plus transparents les fonctionnements internes de l'entreprise et/ou les améliorer de manière continue. Voir par exemple El Karimi A (2003), « Les logiques de la démarche qualité », in *Options Qualité* N°2, Juin-Août.

⁶⁷² Normes ISO = Normes de l'Organisation Internationale de Standardisation. Actuellement toutes les normes ISO 9000 de 1994 sont désormais revues et regroupées dans la norme ISO 9000 version 2000 qui donne la priorité aux processus et à l'amélioration continue. Voir MCIT (2004), « ISO 9000 : 2000 autre vision de la qualité », in *Espace Qualité*, n° 22/04

⁶⁷³ MCIT (2004), « Enquête sur le degré d'implantation de la qualité au Maroc », in *Espace Qualité*, N° 22/04.

⁶⁷⁴ L'enquête du MCIT sur le degré d'implantation de la qualité au Maroc a été menée en octobre 2003 auprès d'un millier d'entreprises dont seulement 100 entreprises ont répondu.

MCIT en 2002⁶⁷⁵. Il n'en demeure pas moins que 3 entreprises sur 5 n'ont pas engagé, au moment de notre enquête, la procédure de certification (Cf. figure 63).



Sur un autre registre de la transversalité, le principe contraignant de fonctionnement en juste à temps, visant à maîtriser et à réduire les délais, est appliqué par 70% des entreprises enquêtées. Les dispositifs de mise à plat des processus internes, quant à eux, sont mis en oeuvre dans 85% des entreprises.

Théoriquement, les dispositifs de qualité et de normalisation exigent la spécification de règles et de routines, et tendent à accroître la formalisation des activités de l'entreprise. Ceci est confirmé par les résultats de notre enquête présentés dans le tableau 102 ci-après.

Tableau n° 102 : Existence d'un manuel de qualité selon démarche qualité et ISO 9000

Manuel qualité	Oui	Non	Prévu	TOTAL
Démarche qualité				
Oui	72,9% (35)	2,1% (1)	25,0% (12)	100,0% (48)
Non	0,0% (0)	100,0% (6)	0,0% (0)	100,0% (6)
Prévu	15,4% (2)	38,5% (5)	46,2% (6)	100,0% (13)
TOTAL	55,2% (37)	17,9% (12)	26,9% (18)	100,0% (67)

La dépendance est très significative ($\chi^2 = 45,60$, ddl = 4, 1-p = 99,99%).

Source : Notre enquête (2003)

Ainsi, 73% des entreprises ayant engagé une démarche qualité sont dotées d'un manuel qualité et 25% autres prévoit en avoir. En revanche, le manuel qualité est inexistant dans les entreprises qui n'ont pas engagé une démarche qualité. Ce dernier constat met en exergue l'interrelation entre la formalisation (faisant partie de la structure formelle) et la transversalité.

Comme le montre le tableau 103 ci-dessous, l'interrelation entre les deux sous-systèmes est davantage renforcée par l'apparition de départementalisation par processus et/ou par projets dans les ayant mis en oeuvre des actions de transversalité.

⁶⁷⁵ Ministère de l'Industrie et du Commerce /Banque Mondiale (2002), *Le secteur manufacturier marocain à l'aube du 21ème siècle : Analyse sur la compétitivité des entreprises*, Rapport de l'enquête FACS.

Tableau n° 103 : départementalisation selon les actions de transversalité									
Actions transversalité Départementalisation	Démarche qualité (en%)			JAT (en%)			Amélioration processus (en%)		
	O	N	P	O	N	P	O	N	P
Fonctions	69,6	-	21,4	67,9	-	-	85,7	-	-
Produits	66,7	-	16,7	83,3	-	-	75	-	-
Régions de vente	100	-	-	80	-	-	100	-	-
Processus	71,4	-	14,3	78,6	-	-	92,9	-	-
Projets	85,7	-	14,3	85,7	-	-	100	-	-
O : Oui N : Non P : Prévu									
Source : Notre enquête (2003)									

Toutefois, l'introduction du pilotage de l'entreprise par les processus exige un changement de culture et donc une remise cause du corporatisme (Lorino, 1998)⁶⁷⁶ qui caractérise la plupart des entreprises enquêtées.

Par secteur, deux grandes tendances sont à distinguer (Cf. tableau 104) :

- ↳ La démarche qualité et la norme ISO 9000 sont plus vogue dans les industries où la qualité des produits est une exigence fondamentale (Industries agro-alimentaires, industries chimiques/para-chimiques et les industries mécaniques/métallurgiques) ;
- ↳ Le recours à la méthode du juste à temps est surtout en vigueur dans le textile-cuir où l'offre est tirée par l'exigence du respect des délais (la commande).

Tableau n° 104 : Actionss de transversalité selon les secteurs												
Actions transversalité Secteur	Démarche qualité (en%)			ISO 9000 (en%)			JAT (en%)			Amélioration processus (en%)		
	O	N	P	O	N	P	O	N	P	O	N	P
IAA	87,5	-	12,5	62,5	-	37,5	50	50	-	100	-	-
ITC	66,7	12,5	20,8	25	37,5	37,5	79,2	20,8	-	87,5	12,5	-
ICP	72,7	9,1	18,2	36,4	9,1	54,4	57,1	42,9	-	71,4	28,6	-
IMM	85,7	14,3	-	57,1	28,6	14,3	57,1	42,9	-	71,4	28,6	-
IEE	66,7	-	33,3	46,7	13,3	40	66,7	33,3	-	80	20	-
O : Oui N : Non P : Prévu												
Source : Notre enquête (2003)												

Tableau n° 105 : Actions de transversalité selon la taille												
Taille	Démarche qualité (en%)			ISO 9000 (en%)			JAT (en%)			Amélioration processus (en%)		
	O	N	P	O	N	P	O	N	P	O	N	P
PME (37)	54,1	13,5	32,4	37,8	18,9	43,2	62,2	37,8	-	78,4	21,6	-
G.E (30)	93,3	3,3	3,3	40	30	30	80	20	-	93,3	6,7	-
O : Oui N : Non P : Prévu												
Source : Notre enquête (2003)												

⁶⁷⁶ L'attachement au langage et aux pratiques de métiers fermés (départementalisation fonctionnelle et forte spécialisation inter-services), lié à une certaine forme de patriotisme professionnel. Lorino P (1998), Op cit.

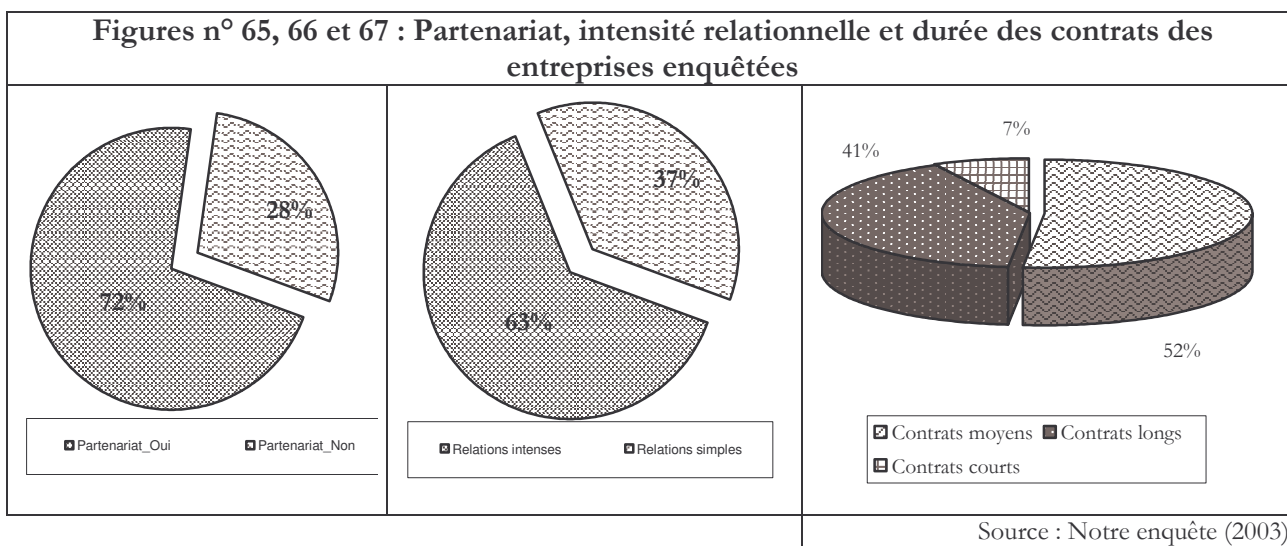
Par taille, 93% des grandes entreprises enquêtées procèdent à l'amélioration de leurs processus de production contre seulement 54% chez les PME. Concernant la certification ISO 9000 les proportions sont très proches entre les deux catégories.

§2- Partenariat/coopération

Comme nous les avons présenté au 1^{er} chapitre, les stratégies relationnelles⁶⁷⁷ consistent à joindre les forces et/ou les ressources d'une entreprise aux autres entreprises désireuses de réaliser des effets de synergie. Elles prennent couramment les formes de stratégies d'alliance ou d'externalisation⁶⁷⁸.

A- L'exercice du partenariat

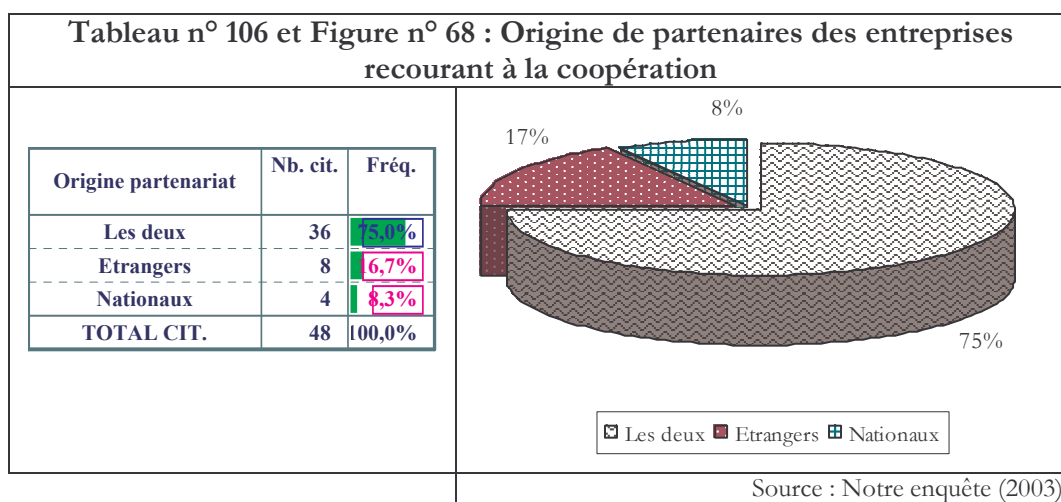
A l'interface des entreprises enquêtées, les partenariats avec les fournisseurs, les clients et même avec les concurrents sont fréquents. Ainsi, 72% des unités industrielles constituant notre échantillon déclarent avoir des relations de partenariat et seulement 28% continuent à avoir des relations uniquement de marché (cf. figure 65).



D'après les données de la figure 66, les relations de partenariat se caractérisent par leur intensité seulement dans 63% des cas. Quant à la durée des contrats, elle est moyenne à longue dans 93% des cas alors qu'elle est courte chez seulement 7% des entreprises enquêtées (cf. figure 67).

⁶⁷⁷ Bossuet C, Lamothe J et Lacoste G (1997), « Analyse des formes de coopération inter-entreprises : influence des niveaux informationnels », *Actes du 2^{ème} Congrès International Franco-Québécois*, ALBI, France.

⁶⁷⁸ Stratégies d'alliance ou d'externalisation = abandon du contrôle, désengagement d'activités qui peuvent se trouver aussi bien en amont qu'en aval du processus de production, voire en son sein. Filleau M-G et Rippoul C-M (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise- des courants fondateurs aux pratiques actuelles*, Ellipses édition, Paris.



Par ailleurs, les partenaires des entreprises recourent aux stratégies relationnelles sont d'origine nationale et étrangère dans 75% des cas, seulement étrangers dans 17% et seulement nationaux dans 8% des cas. De ce fait, la présence étrangère dans les relations de partenariat est très prépondérante.

Tableau n° 107 : Partenariat des entreprises enquêtées selon la départementalisation

Partenariat	Oui	Non	TOTAL
Départementali			
Fonctions	66,6%	33,4%	100,0%
Produits	50,0%	50,0%	100,0%
Régions de vente	100,0%	0,0%	100,0%
Processus	78,6%	21,4%	100,0%
Projets	100,0%	0,0%	100,0%
TOTAL	72,3%	27,7%	100,0%

Source : Notre enquête (2003)

Sur un autre registre, le tableau 107 ci-dessus montre que les entreprises qui optent pour les nouvelles configurations sont celles qui nouent le plus de partenariat. En effet, toutes les entreprises structurées en régions de ventes ou en projets et 80% de celles structurées par processus ont des relations de partenariats avec les fournisseurs et/ou les clients. Quelle est, alors, la nature des partenariats noués ?

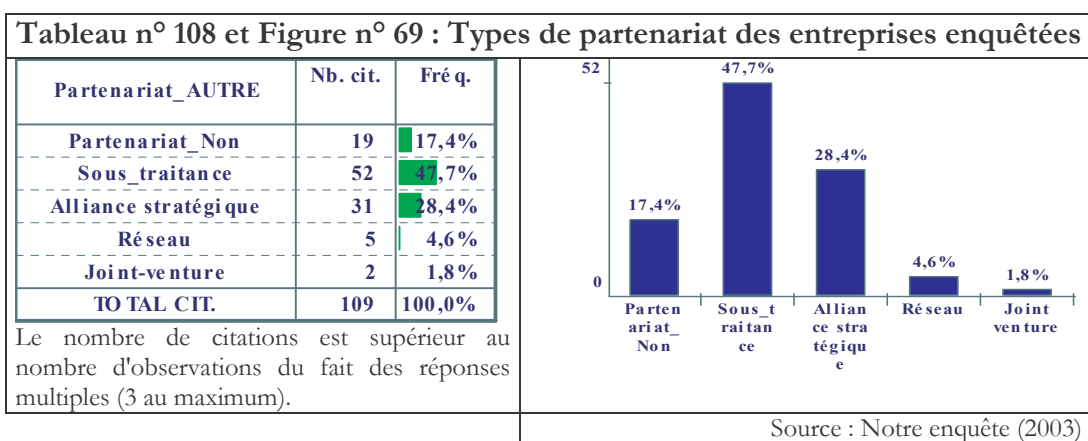
B- Typologie des partenariats noués

Dans les entreprises de notre échantillon, le partenariat se développe principalement par le biais des relations de sous-traitance⁶⁷⁹ (48%) puis d'alliance stratégique (28%). Le recours au réseau inter-entreprises ou à la joint-venture (entreprise conjointe)⁶⁸⁰ semble les options

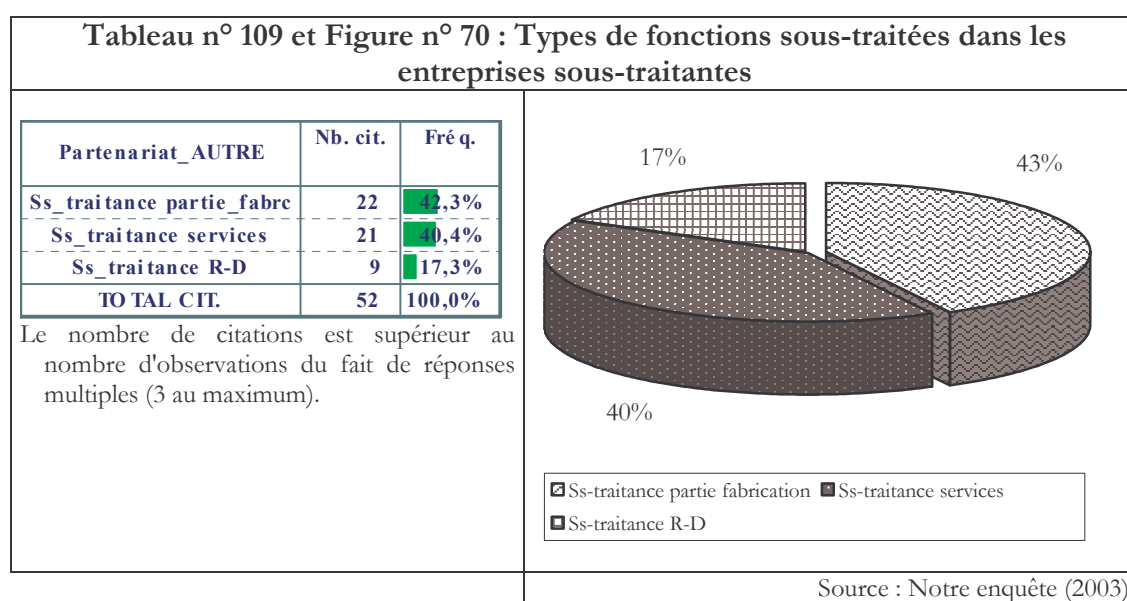
⁶⁷⁹ La sous-traitance est une stratégie qui consiste à faire-faire une partie de l'activité de l'entreprise par une autre. Elle est dite aussi externalisation ou « outsourcing » régit par un contrat de service dont l'objectif est de confier pour une longue durée (supérieur à un an), à un prestataire de service externe, la totalité d'une fonction ou d'un service de l'entreprise. Le prestataire prend alors la responsabilité totale du management de la fonction ou du service avec engagement de performance. Lamrani Z (1999), « Externalisation et performance globale de l'entreprise », in *Actes du colloque international sur le thème : Performance globale, gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise*, organisé les 14 et 15 octobre 1999 à Casablanca.

⁶⁸⁰ Somerville I et Mroz J E (1998), *Des compétences nouvelles pour un monde nouveau*, sous la direction de Hesselbein F, Goldsmith M et Beckhard R, *L'entreprise de demain*, La Fondation Drucker, Traduit au français par Nicolaieff L, Editions Village Mondiale- Nouveaux Horizons, Paris.

les moins privilégiées, puisqu'elles ne représentent respectivement que 4,6% et 1,8% (cf. tableau 108 et figure 69).



Du moment que les choix entre les différentes options dépendent à la fois de la nature des projets réalisés et des options stratégiques des partenaires (Garette et al, 1995)⁶⁸¹, les relations de partenariat des entreprises enquêtées sous-traitantes couvrent différents domaines du processus industriel : Recherche-Développement, fabrication du produit et les fonctions de soutien ou périphériques (comptabilité, nettoyage, maintenance, etc.).



L'activité de recherche développement, qui est à la fois stratégique et porteuse d'externalités, est rarement externalisée (17% selon les données du tableau 109). Inversement, les fonctions les plus sous-traitées sont celles des services de soutien (nettoyage, maintenance...) et de fabrication de certaines parties du produit. La fréquence cumulée pour ces deux fonctions est de 83% (Cf. figure 70). Ceci dit, afin de mieux maîtriser les fluctuations du marché les entreprises enquêtées sous-traitantes conservent en interne les fonctions considérées comme essentielles, par lesquelles un avantage compétitif peut être

⁶⁸¹ Garette P et Dussauge P (1995), *Les stratégies d'alliance*, les Editions d'Organisation, Paris.

conféré (Quinn, 1992⁶⁸²) et externalisent les autres fonctions de support. De la sorte, elles cherchent aussi à se concentrer sur leurs compétences centrales (Hamel et Prahalad, 1995⁶⁸³).

Tableau n° 110 : Partenariat des entreprises enquêtées et l'appartenance à un groupe			
App-Groupe	Oui	Non	TO TAL
Partenariat_A			
Partenariat_Non	8,9 %	23,4 %	17,4 %
Alliance stratégique	37,8 %	21,9 %	28,4 %
Joint-venture	0,0 %	3,1 %	1,8 %
Sous-traitance	43,4 %	50,0 %	47,7 %
Réseau	8,9 %	1,6 %	4,6 %
TO TAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %

La dépendance est significative (chi2 = 10,23, ddl = 4, 1-p = 96,32%). Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonne établis sur 109 citations.

Source : Notre enquête (2003)

Tableau n° 111 : Répartition des entreprises enquêtées par secteur et type de partenariat						
Secteur	IAA	ITC	ICP	IMM	IEE	TO TAL
Partenariat_AU						
Partenariat_Non	0,0 %	25,0 %	18,8 %	8,3 %	16,7 %	15,9 %
Sous-traitance	64,7 %	35,8 %	50,0 %	41,7 %	46,7 %	48,6 %
Alliance stratég	35,3 %	25,0 %	25,0 %	41,7 %	26,7 %	29,0 %
Réseau	0,0 %	0,0 %	6,3 %	8,3 %	10,0 %	4,7 %
Joint-venture	0,0 %	6,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	1,9 %
TO TAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonnes établis sur 65 observations.

Source : Notre enquête (2003)

Sur un autre plan, la différenciation des types de partenariat mis en œuvre en fonction de l'appartenance ou non à un groupe (Cf. tableau 110), se traduit pour les entreprises relevant d'un groupe par ce qui suit :
















- ↳ La quasi-totalité de ces entreprises ont des partenariats ;
- ↳ L'alliance stratégique et le réseau sont plus prépondérants que chez ces entreprises.

Néanmoins, il faudra relativiser ce résultat, car les entreprises relevant d'un groupe peuvent considérer leur relation de dépendance du groupe comme étant un partenariat.

Par secteur (cf. tableau 111), la fréquence la plus élevée (25%) des entreprises qui ne recourent pas au partenariat est celle enregistrée par le secteur textile/cuir. En outre, bien que la sous-traitance soit une stratégie prédominante dans toutes les industries de transformation, le secteur agro-alimentaire se distingue avec 65% des entreprises sous-traitantes. D'un autre côté, l'alliance stratégique semble une stratégie privilégiée chez les entreprises mécaniques/métallurgiques (40%). Ce qui est du réseau inter-entreprises, une entreprise sur 10, dans les industries mécaniques et métallurgiques et dans les industries électriques et électroniques, met en œuvre cette stratégie relationnelle.

⁶⁸² Quinn J B (1992), op cit.

⁶⁸³ La notion de compétence centrale est présentée par ces auteurs dans une perspective d'obtention d'avantage concurrentiel. La compétence centrale correspond au segment principal de son activité sur lequel elle peut asseoir sa compétitivité et sa profitabilité.

Tableau n° 112 : Répartition des entreprises enquêtées par taille et type de partenariat			
VARIABLE_130 Partenariat_AU	PME	G.E	TO TAL
Partenariat_Non	 21,1%	 13,5%	 17,4%
Alliance stratégique	 29,8%	 26,9%	 28,4%
Joint-venture	 0,0%	 3,8%	 1,8%
Sous-traitance	 42,1%	 53,8%	 47,7%
Réseau	 7,0%	 1,9%	 4,6%
TO TAL	100,0%	100,0%	100,0%
Les valeurs du tableau sont les pourcentages en colonnes établis sur 67 observations.			
Source : Notre enquête (2003)			

Des données présentées dans le tableau 112, il ressort que les grandes entreprises font plus appel à la sous-traitance que les PMI, les fréquences enregistrées sont respectivement de 54% pour les premières et 42% pour les secondes.

Enfin, quelle que soit la stratégie relationnelle choisit toute entreprise a intérêt de définir avec ses partenaires un mode de fonctionnement gagnant-gagnant⁶⁸⁴.

⁶⁸⁴ Boyer A et Gozlan G (1999), *op cit*.

Section3- Comparaison des stratégies organisationnelles des PMI marocaines et des PMI françaises

Au Maroc comme en France les PMI occupent une place de choix dans le tissu industriel des deux pays et jouent un rôle crucial dans la structure socio-économique :

D'un côté, le tissu industriel français est caractérisé par la prédominance des PMI⁶⁸⁵. Elles représentent en effet 96,1% des entreprises de l'industrie manufacturière, emploient 53,1% de l'effectif et réalisent 41,4% du chiffre d'affaires⁶⁸⁶. De l'autre côté, les PMI marocaines représentent 92% du tissu industriel, elles contribuent à hauteur de 38% de la production industrielle globale, emploient 46% de des salariés en industrie, exportent 31% de leur production et réalisent une valeur ajoutée de 31%⁶⁸⁷.

Dans un premier paragraphe, nous dresserons un état des lieux des traits des deux échantillons comparés. Dans un second paragraphe nous décrirons et analyserons comparativement, les choix organisationnels des PMI lyonnaises et des PMI marocaines enquêtées⁶⁸⁸. Cette analyse comparative se trouve justifiée par le fait que les échanges entre le Maroc et la France sont importants⁶⁸⁹.

§1- Echantillons comparés

L'échantillon observé dans le cas français est constitué des entreprises industrielles lyonnaises disposant d'adresses « e-mail » répertoriées dans la base de données de la CCI de Lyon⁶⁹⁰. Le questionnaire⁶⁹¹ fut administré par courrier électronique appuyé par une lettre adressée aux directeurs généraux des entreprises (Cf. Annexe 11). Notre enquête dans le cas français a été structurée de manière à obtenir un échantillon témoin par rapport auquel nous pourrions comparer les résultats obtenus dans le contexte marocain.

A l'issue de deux mois d'enquête (juin-juillet 2003), et en dépit de plusieurs rappels, nous n'avons pu avoir que 8 réponses de PMI et une réponse d'une entreprise employant environ 6000 salariés (Cf. annexe 12). Le taux de réponse n'a été que de 3% (soit 9 réponses valides par rapport à 300 envois).

⁶⁸⁵ En France une PMI est toute entreprise employant moins de 500 salariés. Taddéi D et Coriat Benjamin (1993), *Made in France : L'industrie française dans la compétition mondiale*, Librairie Générale Française, Paris.

⁶⁸⁶ Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'étranger (2003), « Approcher la France », in *Dossiers UCCIFE*, Mai 2003.

⁶⁸⁷ MCIT (2003a), op cit.

⁶⁸⁸ Notre choix de comparer les stratégies organisationnelles engagées par les PMI revient au fait qu'au niveau français nous n'avons pu obtenir, en majorité, que des réponses des PMI.

⁶⁸⁹ La France est en tête des partenaires commerciaux du Maroc avec 26,2% du total des échanges du royaume en 2003 et 23,7% pour l'année 2002. Elle est aussi le premier investisseur étranger au Maroc, avec la présence de plus de 500 sociétés françaises, notamment des filiales de la plupart des grands groupes industriels, commerciaux et de services. *Bulletin de l'Office des changes* Septembre 2003.

⁶⁹⁰ Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon. <http://www.lyon.cci.fr/articles/infos/lyon/index.asp> (consulter en Mai 2003)

⁶⁹¹ Le questionnaire adressé aux entreprises lyonnaises est identique à celui adressé aux entreprises marocaines duquel nous n'avons pas pris en compte deux questions spécifiques au cas marocain, à savoir : Le programme de mise à niveau (B8) et les implications de la ZLE Maroc-UE (B9) (Cf. Annexe 8).

Tableau n° 113 : Qualité du répondant au questionnaire envoyé en France		
Qualité répondant	PDG ou DG	Attaché de direction
Fréquence	89%	11%
Source : Notre enquête (2003)		

Dans 89% des cas, ce sont les directeurs généraux eux-mêmes qui ont répondu au questionnaire (Cf. tableau 113).

A- Comparaison des caractéristiques des deux échantillons

Du moment que nous proposons de comparer les deux échantillons observés, il est pertinent de commencer par le critère discriminatoire retenu, qui n'est autre que la taille de l'entreprise. Le tableau 114 dresse les valeurs moyennes relatives à chacun des deux échantillons observés.

Tableau n° 114 : Comparaison du nombre moyen des employés		
	PMI marocaines	PMI françaises
Effectif total	100	31
Salariés	89	25
Cadres	14	6
Taux moyen d'encadrement	16%	24%
Source : Notre enquête (2003)		

L'effectif total moyen employé côté marocain est de 100 employés contre 31 du côté français. Le taux d'encadrement est légèrement en faveur des PMI françaises, puisqu'il de 24% contre seulement 16% dans les PMI marocaines.

Sur le plan juridique (Cf. tableau 115), les entreprises françaises sont pour la plupart (88%) des sociétés anonymes. A cet égard, nous tenons à préciser que certaines de ces entreprises ont une forme juridique spécifique au cas français, à savoir : la Société par Actions Simplifiées⁶⁹².

Tableau n° 115 : Comparaison statut juridique		
	PMI marocaines	PMI françaises
SA	59,5%	87,5%
SARL	40,5%	12,5%
Source : Notre enquête (2003)		

Ce qui est des PMI marocaines enquêtées trois entreprises sur cinq sont des sociétés anonymes. L'adoption d'une telle forme juridique dans les deux cas ne signifie aucunement que le capital est entièrement ou partiellement ouvert aux actionnaires. En effet La structure

⁶⁹² La Société par Actions Simplifiées "SAS", instaurée initialement par la loi du 3 janvier 1994 modifiée à plusieurs reprises pour la dernière fois par la loi dite "NRE" du 15 mai 2001, est une nouvelle structure pour les PME et les personnes physiques dont le capital social devra être au minimum de 37000 euros. Son organisation et fonctionnement relèvent des statuts. Les associés peuvent aménager comme ils l'entendent les conditions de leur entrée et sortie (cela évite les pactes d'actionnaires). Instrument efficace de rapprochement des entreprises (filiales communes). Moins de contraintes que dans la SA (nombre minimum d'administrateurs, limitation au cumul de mandat, information des actionnaires, condition de quorum et de majorité. Bordenave-Labarbère X (2003), « La SAS depuis la loi sur la sécurité financière », in *Option Finance*, n° 752, 29/09/2003.

moyenne du capital dans les deux échantillons, comme le démontre le tableau 116 ci-dessous, est fortement dominée par les familles. Toutefois, il ressort du tableau que pour les PMI marocaines constituant notre échantillon le capital a tendance à se partager entre familial et national, avec une faible proportion du capital étranger.

Tableau n° 116 : Comparaison structure du capital		
	PMI marocaines	PMI françaises
Familial	45,05%	84,38%
Nationaux	45,15%	15,63%
Etranger	7,38%	-
Public	0,05%	-
Source : Notre enquête (2003)		

Aussi les résultats énumérés au tableau 116 confirment la tendance générale, qui marque la plupart des PMI : celle du propriétaire-dirigeant.

Tableau n° 117 : Comparaison par secteur d'appartenance		
	PMI marocaines	PMI françaises
IAA	13,9%	-
ITC	30,6%	12,5%
ICP	16,7%	12,5%
IMM	8,3%	62,5%
IEE	30,6%	12,5%
Source : Notre enquête (2003)		

Sur un autre registre, les deux échantillons sont dispersés différemment par grand secteur d'activité des industries de transformation (Cf. tableau 117) :

- ↳ Les PMI marocaines sont plus présentes dans le secteur textile-cuir (31%) et le secteur électrique-électronique (31%) ;
- ↳ Alors que 62% des PMI françaises répondantes appartiennent aux industries mécaniques et métallurgiques.

Bien que, les réponses aillent dans le sens des activités industrielles dominantes dans chacun des pays (textile-cuir au Maroc et mécanique-métallurgique en France), les pourcentages obtenus sont loin de représenter proportionnellement chaque secteur de la population mère. Il faudra reconnaître que le biais des non-réponses totales surtout du côté des entreprises françaises à peser sur la composition de l'échantillon.

B- Comparaison de la perception de l'environnement externe

Selon les données du tableau 118 ci-dessous, la structure des débouchés selon le type du marché est identique pour les deux échantillons.

Tableau n° 118 : Comparaison des débouchés		
	PMI marocaines	PMI françaises
Marché national	73%	72%
Marché étranger	27%	28%
Source : Notre enquête (2003)		

Notons la prédominance du marché national qui représente environ les $\frac{3}{4}$ des débouchés. Néanmoins, la proportion du marché étranger demeure aussi significative et traduit l'effort des PMI françaises aussi bien que marocaines à avoir des parts de marché au niveau international.

D'un autre côté (cf. tableau 119), 25% des PMI françaises estiment que la concurrence qu'elles affrontent est généralement faible. Cette proportion n'est que de 11% chez les PMI marocaines. A l'autre extrême (forte concurrence nationale étrangère), on rencontre plus de PMI marocaines (49%) que de PMI françaises (37%). Il est évident donc que l'ouverture de l'économie marocaine et les transformations majeures introduites ces dernières années (libéralisation de plusieurs secteurs, levée du protectionnisme, etc.) ont pesé sur la perception de la concurrence par les dirigeants des PMI marocaines enquêtées.

Tableau n° 119 : Comparaison perception de la concurrence		
	PMI marocaines	PMI françaises
Faible	10,8%	25%
Forte nationale	40,5%	37,5%
Forte nationale et étrangère	48,6%	37,5%
Source : Notre enquête (2003)		

Les mutations que nous avons signalées plus haut⁶⁹³ (le projet de zone libre échange Maroc/Union Européenne, Le programme de mise à niveau des PME, etc.) ont aussi un fort impact sur le degré de stabilité de l'environnement externe des PMI marocaines. En effet, 2/3 de ces dernières perçoivent leur environnement externe immédiat comme instable à turbulent. Seulement 32% jugent que cet environnement est stable. Cette dernière proportion est de 50% dans le cas des PMI françaises répondant à notre enquête (Cf. tableau 120).

Tableau n° 120 : Comparaison perception degré de stabilité de l'environnement		
	PMI marocaines	PMI françaises
Stable	32,4%	50%
Instable	54,1%	37,5%
Turbulent	13,5%	12,5%
Source : Notre enquête (2003)		

Bien que les caractéristiques des deux échantillons se rapprochent, les conditions d'exercice des activités sont loin d'être identiques dans les deux pays. D'où nous essayerons de vérifier notre seconde hypothèse de travail qui stipule que : ***les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les entreprises industrielles diffèrent selon le territoire national dans lequel elles opèrent.***

Certes, les entreprises françaises enquêtées sont loin de représenter l'ensemble des entreprises d'industrie de transformation en France. Néanmoins, vu les similitudes de structure du capital, de taille et de débouchées entre les PMI lyonnaises et les PMI

⁶⁹³ Section 2 Chapitre 1.

marocaines enquêtées, nous essayerons d'explorer et de comparer les stratégies organisationnelles mises en œuvre par celles-ci. Cette comparaison qui s'inscrit dans une conception ambitieuse de recherche, semblerait être une des premières de ce type dans le contexte marocain.

§2- Stratégies organisationnelles engagées

Avant de se lancer dans les détails des différentes facettes des choix organisationnels auxquels optent les PMI françaises et celles marocaines, le tableau 121 présenté ci-dessous synthétise la fréquence des actions stratégiques organisationnelles menées par les entreprises des deux échantillons.

Tableau n° 121 : Comparaison des actions organisationnelles stratégiques mises en œuvre par les PMI françaises et les PMI marocaines enquêtées			
stratégies organisationnelles	Choix stratégiques	Fréquence pour les PMI françaises	Fréquence pour les PMI marocaines
Réorganisation	Organigramme	87,5%	83,8%
	Spécialisation	87,5%	75,7%
	Changement structure	75,0%	89,2%
Stratégies participatives	Participation décision	62,5%	81,1%
	Travail de groupes	50,0%	67,6%
	Formation	87,5%	73,0%
Stratégies de Flexibilité Transversalité	Emploi temporaire	87,5%	83,8%
	Heures supplémentaires	75,0%	81,1%
	Mobilité du personnel	50,0%	70,3%
	Automatisation	87,5%	70,3%
	NTIC	100,0%	100,0%
	NTIC très fréquente	50,0%	27,0%
	Démarche qualité	87,5%	54,1%
	ISO 9001 ou 9002	50,0%	37,8%
	Amélioration processus	87,5%	78,4%
Stratégies relationnelles	Partenariat	87,5%	67,6%
Les fréquences sont les entreprises ayant opté à un choix stratégique par rapport au nombre des observations par catégorie d'entreprises			
Source : Notre enquête (2003)			

De manière générale, la comparaison des actions organisationnelles stratégiques mises en œuvre par les PMI françaises et les PMI marocaines enquêtées révèle ce qui suit :

- ↳ Les stratégies de flexibilité (à l'exception de la flexibilité du travail), la transversalité et les stratégies relationnelles sont plus fréquentes chez les PMI françaises ;
- ↳ Les stratégies de réorganisation, les stratégies participatives et la flexibilité du travail (quantitative externe et temporelle) caractérisent les choix des PMI marocaines.

Ainsi, la demande différenciée et exigeante qui caractérise le marché français amène les PMI françaises à adopter des stratégies organisationnelles où le client est au centre des préoccupations. Ces stratégies peuvent être aussi le résultat des effets d'expérience et

d'apprentissage issus d'une longue tradition industrielle. Pour les PMI marocaines, les stratégies organisationnelles adoptées traduisent une vision à court terme et ne sont qu'une réaction spontanée à la sensation d'instabilité et de forte concurrence.

Tableau n° 122 : Comparaison des coûts engendrés par la mise en œuvre des choix organisationnels stratégiques		
	PMI marocaines	PMI françaises
faibles	17%	25%
Moyens	20%	75%
Importants	63%	-

Sur un autre plan, la comparaison des coûts engendrés par la mise en œuvre des choix organisationnels (cf. tableau 122 ci-dessus) montre que 63% des PMI marocaines jugent les coûts supportés trop élevés. Alors qu'aucune PMI française n'a considéré les coûts des stratégies engagées comme importants.

Pour mieux appréhender les choix organisationnels des entreprises constituant nos deux échantillons, nous présentons ci-après les actions choisies au niveau de chaque sous-système organisationnel.

A- Comparaison des stratégies de réorganisation

La comparaison des changements structurels, montre que 75% des PMI françaises recourent à ce type de changements. Cette proportion atteint 89% chez les PMI marocaines. La plupart de ces changements (67%), aussi bien chez les PMI françaises que marocaines, ont eu lieu suite à une décision stratégique. Ceci dit, les difficultés conjoncturelles n'interviennent au changement structurel qu'à raison de 33% (Cf. tableau 123).

Pour les entreprises des deux échantillons, la restructuration est la stratégie organisationnelle la plus fréquente. Il en va de même pour la création de départements due au nécessaire découpage fonctionnel. Les proportions pour ces deux stratégies sont respectivement de 50% et 33% (Cf. tableau 123). Nonobstant, si aucune PMI française n'a supprimé de départements, 13% des PMI marocaines enquêtées l'ont fait.

Tableau n° 123 : Recours au changement structurel			
		PMI marocaines	PMI françaises
Fréquence	Oui	89%	75%
	Non	11%	25%
Raisons	Décision stratégique	67%	67%
	Conjoncture difficile	33%	33%
Types	Restructuration	50%	50%
	Création de départements	33%	33%
	Suppression de départements	13%	0%
	Décentralisation	4%	17%
Source : Notre enquête (2003)			

Bien que le changement de la structure formelle soit fréquent dans les deux échantillons, il semble qu'il n'a eu qu'un effet moindre sur les modes de départementalisation. En effet, les données du tableau 124 montrent que 87% des PMI marocaines ont gardé une structure fonctionnelle, contre 75% du côté des PMI françaises. Aussi, la faible proportion de départementalisation par produits ou par régions de vente confirme le fait que ses deux modes de structuration soient plus fréquents dans les grandes entreprises (Chandler, 1962).

Tableau n° 124 : Comparaison des modes de départementalisation		
	PMI marocaines	PMI françaises
Fonctions	86,5%	75%
Produits ou régions de vente	18,9%	12,5%
Processus ou projets	37,8%	25%
Source : Notre enquête (2003)		

Les nouvelles configurations en processus et/ou en projets sont représentées pour 25% chez les PMI françaises et 1/3 chez les PMI marocaines. Pour ces dernières, vu que la majorité a déclaré avoir une structure fonctionnelle, il y a de fortes chances que ces deux modes de départementalisation cohabitent.

Dans le même ordre d'idées, le faible degré de hiérarchisation (cf. tableau 125) reflète la tendance à la centralisation du pouvoir qui est l'une des caractéristiques de base d'une structure simple au sens de Mintzberg (1982)⁶⁹⁴. Néanmoins, l'accroissement du nombre des niveaux hiérarchiques traduit un besoin de différenciation des activités. La moyenne des niveaux hiérarchiques dans les deux échantillons s'est accru d'un niveau : de 2 à 3 actuellement dans les PMI françaises contre 3 à 4 chez les PMI marocaines.

Tableau n° 125 : Comparaison de degré moyen de hiérarchisation		
	PMI marocaines	PMI françaises
Hiérarchisation actuelle	4	3
Hiérarchisation précédente	3	2
Source : Notre enquête (2003)		

Le fait que le nombre des niveaux hiérarchiques dans les PMI marocaines dépasse en moyenne d'un niveau celui des PMI françaises est dû certainement à l'importance de l'effectif employé par les entreprises marocaines enquêtées (Cf. tableau 114).

Au niveau de la spécialisation inter-services, presque la totalité (88%) des PMI françaises enquêtées déclarent avoir instaurer une séparation claire des tâches entre les différents services. Cette différenciation horizontale est absente dans 25% des PMI marocaines.

Tableau n° 126 : Comparaison de la pratique de la spécialisation		
	PMI marocaines	PMI françaises
Oui	76%	88%
Non	24%	12%
Source : Notre enquête (2003)		

⁶⁹⁴ Mintzberg H (1982), op cit.

Les effets d'apprentissage et de routines apparaissent plus au niveau des mécanismes de coordination. Ainsi, les entreprises qui sont contraintes par les exigences du marché et où les activités sont régies suivant des séquences prédéfinies, ont tendance à mettre en place des mécanismes connus par tous et garantissent la continuité de la production. C'est l'exemple des industries mécaniques-métallurgiques et les industries chimiques et para-chimiques où les savoirs sont codifiés et réglementés à l'échelle internationale. A cet égard, 3/4 des PMI françaises enquêtées ont un manuel de procédures contre un peu plus de la moitié chez les PMI marocaines (Cf. tableau 127). Le fait qu'une partie non négligeable des PMI surtout marocaines n'aient pas de manuel de procédures est la traduction d'une forte intervention de dirigeant dans les différentes activités qui sont gérées sur une base tacite. A cet égard, Kalika (1988)⁶⁹⁵ avance que «*Dans l'entreprise familiale, le patron incarne l'entreprise; sa personnalité, les rapports directs qu'il entretient tant avec l'encadrement qu'avec ses employés font qu'il intervient directement dans les difficultés sociales et organisationnelles sans que des procédures soient indispensables à l'efficacité*».

Tableau n° 127 : Comparaison des fréquences d'utilisation des mécanismes de coordination				
	PMI marocaines		PMI françaises	
	<i>Oui</i>	<i>Non ou Prévu</i>	<i>Oui</i>	<i>Non ou Prévu</i>
Guide opératoire des tâches	54%	46%	50%	50%
Manuel des procédures	57%	43%	75%	25%
Référentiel des emplois et compétences	38%	62%	75%	25%
Manuel de qualité	43%	57%	88%	12%
Source : Notre enquête (2003)				

Pour ce qui est des mécanismes de coordination qui hypothèquent l'avenir des entreprises : référentiel des emplois et compétences et manuel de qualité, les PMI marocaines semblent prendre du retard par rapport à leurs homologues françaises. En effet, alors que les proportions d'adoption des deux mécanismes cités sont respectivement de 75% et 88% dans les PMI françaises enquêtées, elles ne dépassent guère 38% et 43% pour les PMI marocaines. De telles statistiques mettent en exergue les différences entre les deux échantillons concernant la qualité de la main d'œuvre exigée et en second lieu l'impératif de la qualité qui prime chez les entreprises françaises. Nous reviendrons à cette seconde remarque au niveau de la comparaison des choix organisationnels liés à la transversalité.

Sur un autre registre, l'échange informel ou tacite des informations est l'une des caractéristiques fondamentales des petites structures. En effet, la communication orale est fréquemment utilisée aussi bien dans toutes les PMI françaises que dans la quasi-totalité des PMI marocaines. La seconde place est occupée par la communication écrite qui est fréquente dans 2/3 des entreprises de chacun des deux échantillons. En outre, des données du tableau 128 ci-dessous, l'échange électronique des informations commence à prendre de l'ampleur :

⁶⁹⁵ Kalika (1988), op cit.

- ↳ 40% des PMI marocaines enquêtées recourent souvent à ce mode de communication ;
- ↳ Cette proportion est de 50% chez les PMI constituant notre échantillon français.

Tableau n° 128 : Comparaison des fréquences d'utilisation des modes de formalisation				
	PMI marocaines		PMI françaises	
	<i>Rarement</i>	<i>Fréquemment</i>	<i>Rarement</i>	<i>Fréquemment</i>
Forme écrite	35%	65%	38%	62%
Forme orale	14%	86%	0%	100%
Forme audiovisuelle	89%	11%	100%	0%
Forme électronique	60%	40%	50%	50%
Source : Notre enquête (2003)				

Les caractéristiques structurelles relevées ci-dessus, surtout pour les entreprises françaises, vont dans le sens des résultats de l'étude empirique, menée par Kalika (1988)⁶⁹⁶, portant sur les structures des PME familiales⁶⁹⁷ françaises. Ces dernières selon Kalika (1988), apparaissent en moyenne moins différenciées⁶⁹⁸, moins standardisées, moins formalisées, plus centralisées⁶⁹⁹ et moins planifiées et contrôlées que les entreprises non familiales. D'après lui ces traits structurels résultent de la taille des entreprises familiales qui sont généralement plus réduite et de la direction de ces entreprises plus fréquemment assurée par des autodidactes davantage techniciens ou commerciaux que gestionnaires et organisateurs.

B- Comparaison des stratégies participatives

Du moment que les PMI que nous avons enquêté recourent toutes à l'échange informel d'informations et sont moins hiérarchisées, il semble logique qu'elles déclarent avoir « un management participatif ».

Des données du tableau 129, la participation des employés à la prise de décision est la plus utilisée parmi les modes de participation. Ainsi, 4 PMI enquêtées sur 5 au Maroc optent à cette modalité, contre 3 PMI sur 5 en France. Ces proportions sont à relativiser si l'on connaît que le mode de participation à la prise de décision privilégié au Maroc est celui de l'information-préparation de la décision⁷⁰⁰.

Tableau n° 129 : Comparaison des pratiques de management des hommes				
	PMI marocaines		PMI françaises	
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Participation du personnel à la décision	81%	19%	63%	37%
Travail de groupes	68%	32%	50%	50%
Formation continue	73%	27%	88%	12%
Source : Notre enquête (2003)				

⁶⁹⁶ Kalika M (1988), op cit.

⁶⁹⁷ «Toute entreprise effectivement dirigée et possédée, généralement totalement, par le fondateur ou par des membres de sa famille».

⁶⁹⁸ Peu de différenciation en grandes fonctions marketing, ressources humaines, etc.

⁶⁹⁹ L'omniprésence et la responsabilité exclusive du dirigeant dans toutes les décisions. Le dirigeant a tendance à être au centre du système de gestion de l'entreprise et à l'influencer à travers sa vision.

⁷⁰⁰ Cf. Paragraphe 2 de la section 1 du présent chapitre.

Le travail de groupes, important des deux côtés (68% des PMI marocaines et 50% des PMI françaises), est positivement lié à la taille réduite de ces entreprises. En d'autres termes, le nombre réduit d'employés favorise l'existence de rapports de travail étroits.

Ce qui est de la formation continue, les PMI françaises sont plus avantagées dans ce domaine. En effet, 88% des PMI françaises enquêtées ont déclaré avoir dispensé de la formation continue à leurs salariés, cette proportion est seulement de 73% des PMI marocaines. De tels résultats peuvent s'expliquer en partie par l'obligation réglementaire de la formation professionnelle en France⁷⁰¹, et par les actions incitatives⁷⁰² au profit des PME marocaines.

Tableau n° 130 : Comparaison des objectifs de la formation continue		
	PMI marocaines	PMI françaises
Augmentation de la polyvalence et des compétences	56%	40%
Apprentissage des nouvelles procédures	20%	27%
Utilisation du nouveau matériel	22%	27%
Autres objectifs	2%	7%
Source : Notre enquête (2003)		

D'après les données du tableau 130 ci-dessus, l'augmentation de la polyvalence et des compétences des salariés constitue la première préoccupation des PMI qui dispensent de la formation continue leur personnel. La proportion des PMI françaises qui optent à la formation sur des nouvelles procédures et/ou sur l'utilisation d'un nouveau matériel est légèrement importante par rapport à celle des PMI marocaines, 54% contre 42%. Ces proportions peuvent nous renseigner sur le nombre important de PMI françaises qui introduisent de nouveaux procédés de production.

Du côté des PMI marocaines les fréquences traduites dans le tableau 130 montrent que les choix s'orientent plus vers le renforcement de la mobilité du personnel et vers le comblement de certains déficits en savoir-faire.

⁷⁰¹ La formation professionnelle continue a été véritablement organisée en France par la loi du 16 juillet 1971 dans le cadre de l'éducation permanente. Cette loi fondamentale a fait l'objet de nombreuses et importantes améliorations en élargissant les conditions d'ouverture, les contenus et la rémunération du droit au congé de formation. L'obligation légale de formation se traduit par une dépense obligatoire. Cette dépense obligatoire peut se faire soit sous la forme de financement d'actions de formation soit sous la forme d'un versement libératoire. Le taux de cette participation, pour les entreprises de plus de 10 salariés, est de 1,5 % de la masse salariale brute. Santelman P (2001), *La formation professionnelle*, Gallimard, Paris ou Dubar C (2000), *La formation professionnelle continue*, La Découverte. Repères, Paris.

⁷⁰² Contrats spéciaux de formation, instaurés depuis 1998, permettent aux entreprises assujetties à la Taxe de Formation Professionnelle de bénéficier d'une participation financière de l'OFPPPT aux frais engagés pour la réalisation de leurs programmes spéciaux de formation, dans le cadre d'un contrat. La participation de l'OFPPPT au financement des actions de formation retenues par le Comité Technique tripartite peut atteindre : 70% à 80% maximum des frais d'étude pour l'élaboration du plan de formation de l'Entreprise; 70% maximum des frais de formation réalisés dans le cadre d'un plan de formation 40% maximum pour les actions de formation non planifiées 80% pour les actions d'alphabétisation pour un coût maximum de 2 000 DH par personne alphabétisée.

C- Comparaison des stratégies de flexibilité et de transversalité

Les stratégies de flexibilité comme nous les avons exposées au chapitre 1 sont de deux natures :

- ↳ La flexibilité de travail qui se décompose elle-même en flexibilité interne (mobilité du personnel ou flexibilité temporelle) et flexibilité externe ;
- ↳ La flexibilité de fonctionnement qui résulte de l'introduction de nouvelles technologies (automatisation et NTIC).

Tableau n° 131 : Comparaison des pratiques de flexibilité du travail						
	PMI marocaines			PMI françaises		
	<i>Néant</i>	<i>Rarement</i>	<i>Fréquemment</i>	<i>Néant</i>	<i>Rarement</i>	<i>Fréquemment</i>
Mobilité du personnel	30%	-	70%	50%	-	50%
Emploi à temps partiel	54%	32%	14%	13%	63%	24%
Heures supplémentaires	19%	30%	51%	25%	50%	25%
Réduction des horaires	62%	32%	6%	38%	38%	24%
Temps annuel variable	62%	22%	16%	50%	50%	0%
Emploi temporaire ou occasionnel	16%	32%	52%	13%	25%	62%

Source : Notre enquête (2003)

Le tableau 131 ci-dessus présente les proportions relatives à la flexibilité du travail. La comparaison de ces proportions montre que :

- ↳ 70% des PMI marocaines constituant notre échantillon observé pratiquent la mobilité du personnel (flexibilité qualitative interne). Cette proportion chez les PMI françaises est de 50% ;
- ↳ Quant à la flexibilité temporelle, les PMI marocaines recourent souvent aux heures supplémentaires (51%). Au moment où les PMI françaises enquêtées optent plus aux autres types de flexibilité temporelle ;
- ↳ Ce qui est de la flexibilité quantitative externe, les mêmes tendances sont relevées pour les deux échantillons.

Les entreprises qui recourent fréquemment à l'emploi occasionnel ont un nombre de temporaires qui varie considérablement entre PMI marocaines et celles françaises (Cf. tableau 132). En effet, au moment où ces dernières emploient en moyenne un effectif occasionnel inférieur à 10 temporaires par an, 66% des PMI marocaines utilisent entre 10 et 50 occasionnels et 17% utilisent plus de 100 employés temporaires. En d'autres termes, les PMI françaises utilisent en moyenne 3 salariés occasionnels, alors que les PMI marocaines enquêtées utilisent en moyenne 131 temporaires par an.

Tableau n° 132 : Comparaison de la flexibilité numérique externe		
	PMI marocaines	PMI françaises
Moins de 10 occasionnels	17%	100%
De 10 à 50	66%	-
100 et plus	17%	-
Valeur moyenne	131 occasionnels	3 occasionnels

Source : Notre enquête (2003)

Le recours intensif des PMI marocaines à la flexibilité quantitative externe peut s'expliquer par deux raisons :

- ↳ La prédominance des activités à forte utilisation de main d'œuvre surtout occasionnelle ou saisonnière (Agroalimentaire et textile) dans le tissu industriel marocain ;
- ↳ Les dysfonctionnements du marché de travail marocain qui laisse apparaître des pratiques non réglementaires (absence de contrôle rigoureux de la part des organes d'inspection...).

Sur un autre registre de la flexibilité, l'analyse comparative de la flexibilité de fonctionnement montre que la totalité des PMI enquêtées (marocaines et françaises) utilise les NTIC dans le cadre de leurs activités. Cependant, 50% des PMI françaises emploient fréquemment ces technologies, contre seulement 27% dans l'échantillon marocain.

Tableau n° 133 : Comparaison de l'utilisation des NTIC			
		PMI marocaines	PMI françaises
Pourcentages du personnel utilisant les NTIC	Moins de 10%	16%	-
	De 10 à 25%	30%	12%
	De 25 à 50%	16%	25%
	Plus de 50%	38%	63%
Outils utilisés	Ordinateurs personnels	100%	100%
	Internet	92%	100%
	Intranet	38%	50%
	Réseau interentreprises	24%	27%
	Système d'information	38%	49%
Raisons ou objectifs	Recherche information	81%	88%
	Communication	89%	100%
	Gestion des projets	70%	75%
	Commercialisation	73%	50%
Source : Notre enquête (2003)			

Concernant les outils NTIC utilisés, les données du tableau 133 ci-dessus révèlent que la majorité des entreprises enquêtées est connectée au réseau Internet. Les différences entre les deux échantillons apparaissent au niveau du nombre d'entreprises utilisant l'Intranet et le système d'information : 50% côté français contre 38% pour les PMI marocaines.

Un des indicateurs pertinents du degré d'intégration des NTIC dans une entreprise est le pourcentage du personnel manipulant l'outil informatique dans le cadre de leur travail. A ce niveau, plus de 50% des employés de 2 PMI françaises sur 3 utilisent les NTIC. Cette proportion n'est enregistrée que dans seulement 38% des PMI marocaines (Cf. tableau 133).

Quant aux objectifs et raisons d'utilisation de ces technologies, la recherche d'information et la communication priment pour la majorité des entreprises enquêtées.

L'objectif du e-commerce n'est pas moindre, du moment que la moitié des entreprises françaises et 75% des PMI marocaines emploient l'Internet pour la commercialisation de leurs produits. La différence à ce niveau peut résulter des techniques de commercialisation via Internet.

Au niveau de la transversalité, notons que les PMI françaises sont leaders pour la démarche qualité, la certification ISO 9000 et l'amélioration des processus de production. Le tableau 134 ci-dessous traduit ce constat.

Tableau n° 134 : Comparaison des pratiques de transversalité				
	PMI marocaines		PMI françaises	
	<i>Oui</i>	<i>Non ou Prévu</i>	<i>Oui</i>	<i>Non ou Prévu</i>
Démarche qualité	54%	46%	88%	12%
ISO 9000	38%	62%	50%	50%
Amélioration des processus	78%	22%	88%	12%
Juste à temps	62%	38%	63%	37%
Source : Notre enquête (2003)				

En se référant aux résultats constatés auparavant et qui concernent la part du marché national dans les débouchés des entreprises (Cf. tableau 118), nous pouvons avancer que les choix stratégiques de transversalité des PMI françaises sont fortement influencés par les exigences du marché national.

D- Comparaison des stratégies relationnelles

Les relations de partenariat constituent désormais une des options organisationnelles stratégiques auxquelles optent les entreprises modernes. Ceci dit, 2/3 des PMI marocaines et presque la totalité des PMI françaises enquêtées ont noué des relations de partenariat avec des fournisseurs et/ou des clients, voir même avec d'autres entreprises. La plupart des contrats de coopération sont de moyenne ou de longue durée et rarement de courte durée. Ceci confirme que les liens entre les partenaires sont loin d'être simples (Cf. tableau 135 ci-dessous).

Tableau n° 135 : Partenariat avec les fournisseurs et/ou clients			
		PMI marocaines	PMI françaises
Fréquence partenariat	Oui	68%	88%
	Non	32%	12%
Types partenariat	Sous-traitance	53%	100%
	Alliance stratégique	38%	-
	Réseau	9%	-
Intensité des relations	Intenses	62%	75%
	Simple	38%	25%
Durée des contrats	Courte	11%	-
	Moyenne	43%	50%
	longue	46%	50%
Source : Notre enquête (2003)			

Il ressort aussi du tableau 135 que toutes les PMI françaises ayant des relations de partenariat ont déclaré avoir des contrats de sous-traitance. Pour les PMI marocaines recourant aux stratégies relationnelles, elles se sont divisées entre sous-traitance (53%), alliance stratégique (38%) et appartenance à un réseau (9%).

A terme de cette comparaison des choix organisationnels des PMI marocaines et des PMI françaises, nous concluons que les caractéristiques du territoire national dans lequel opère une entreprise ont une certaine influence sur ses choix organisationnels. Cette principale conclusion va de pair avec la thèse développée par certains théoriciens sur les spécificités de la firme japonaise qui résultent des particularités nationales du Japon (Aoki, 1988 ; Ohno, 1989, etc.) et aussi avec les thèses de l'impact des macrocultures nationales sur les styles de management (D'iribarne, 1997).

Conclusion du chapitre 3

En guise de conclusion du présent chapitre, la plupart des firmes industrielles marocaines, constituant notre échantillon observé, a mis en œuvre plusieurs stratégies organisationnelles plutôt émergentes que planifiées. En effet, les modes d'organisation développés sont fondées sur des règles d'organisation et de fonctionnement qui favorisent la constitution de maillages complexes et multiples : les relations de coopération s'étendent à l'extérieur de certaines entreprises enquêtées principalement par le biais de la sous-traitance, tandis que les relations de marché pénètrent au sein de ces entreprises par le biais des emplois occasionnels. En outre, les pratiques de participation donnent une nouvelle dynamique au management des hommes, au moment où l'automatisation et les NTIC accélèrent le processus de flexibilité (Cf. annexe 10).

Les changements organisationnels simultanés opérés par la plupart des entreprises marocaines enquêtées (Cf. tableau 136 ci-après) ne remettent pas complètement en cause les anciennes pratiques d'organisation (structure fonctionnelle, centralisation du contrôle, etc.) engendrant par là une hétérogénéité des profils organisationnels (formes hybrides⁷⁰³). Ces résultats sont très proches de ceux obtenus par El Aoufi et al (2000⁷⁰⁴) selon lesquels les entreprises marocaines ont une configuration hybride au niveau des structures, des modes d'organisation et de gestion des ressources humaines. Ceci dit, les stratégies organisationnelles adoptées (cf. tableau 136) sont atypiques, car elles sont la résultante d'un amalgame de choix concernant les différents sous-systèmes organisationnels. Ainsi, la quête de solutions organisationnelles spécifiques par les entreprises enquêtées confirme l'idée de

⁷⁰³ Configuration hybride est une articulation spécifique d'une pluralité de formes, de statuts et de modalités qui se définit à la fois par rapport à l'environnement interne de l'entreprise et à son contexte extérieur. L'hybridation à tendance à s'imposer aux formes structurelles (configurations) d'articulation canoniques (tayloriennes, fordienne).

⁷⁰⁴ El Aoufi N E, Akasbi A, Benabdeljlil, Debbag A, Lahlou M et Zouiten M (2000), *L'entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine*, Enquête sous la direction de El Aoufi, GERRHE, Rabat.

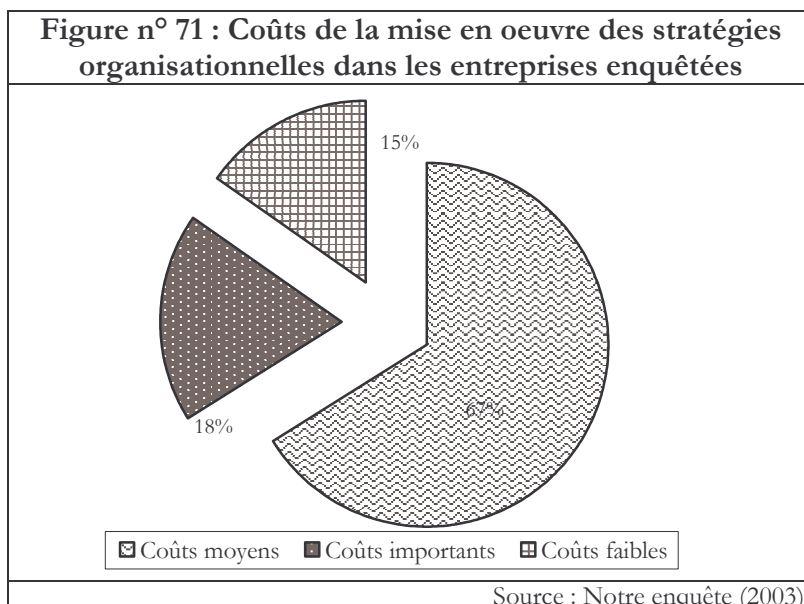
l'inexistence de modèle organisationnel universel définitif et amène à concevoir le changement comme une nécessité (Guidat et al, 1998)⁷⁰⁵.

Tableau n° 136 : Fréquence des entreprises marocaines enquêtées ayant mis en œuvre des actions organisationnelles stratégiques			
stratégies organisationnelles	Choix stratégiques	Fréquence d'adoption	Observations
Réorganisation	Spécialisation interservices	82,1%	Les échanges informels des informations sont intenses.
	Communication orale	83,6%	
	Communication écrite	71,6%	
	Manuel de procédures	64,2%	Les connaissances et le savoir-faire sont tacites dans 1/3 de l'échantillon
	Changement de la structure	88,1%	Domination de la restructuration (50%) et/ou de la création des départements (35%).
Stratégies participatives	Participation décision	83,6%	Domination de la participation à la préparation de la décision et de la concertation.
	Travail de groupes	73,1%	Peu de groupes sont constitués sur une base de volontariat.
	Référentiel des emplois et compétences	38,8%	Peu d'entreprises s'intéressent à la définition du contenu des postes et aux profils compétences.
	Formation du personnel	77,6%	Une moyenne annuelle par employé de 25h de formation est enregistrée pour les entreprises ayant précisées ce ratio
Stratégies de Flexibilité Transversalité	Flexibilité numérique externe (emploi temporaire)	77,6%	2/3 des entreprises enquêtées ont un taux de flexibilité quantitative externe supérieur à 10%
	Flexibilité temporelle (heures supplémentaires)	82,1%	C'est une modalité qui est souvent ou toujours utilisée
	Mobilité du personnel (flexibilité qualitative)	68,7%	En dépit de son existence, elle demeure peu fréquente dans la plupart des entreprises.
	Automatisation	88,1%	55% de ces entreprises enregistrent un taux d'automatisation des tâches de 50% et plus
	NTIC	100,0%	Seulement 35% des entreprises ont un taux d'utilisation des NTIC supérieur à 50%
	Démarche qualité	71,6%	Il s'agit des entreprises qui disposent d'un plan formalisé d'engagement de cette démarche
	ISO 9001 ou 9002	38,8%	Il s'agit des entreprises homologuées ou candidates à une certification ISO 9000
	Manuel de qualité	55,2%	L'existence du manuel est fortement liée à la démarche qualité.
	Mesure du Juste-à-temps	70,1%	C'est plutôt une exigence des clients (commandes)
	Amélioration des processus	85%	
Stratégies relationnelles	Partenariat	71,6%	Environ 50% des cas de partenariat concernent des relations de sous-traitance

Source : Notre enquête (2003)

Quant aux coûts de la mise en œuvre des différents choix organisationnels, ils sont considérés comme moyens par 64% des entreprises. Alors que seulement 18% parmi elles considèrent comme importants. Ces résultats reflètent la nature des stratégies organisationnelles engagées qui s'orientent plus vers les changements de la structure formelle et du management des hommes (surtout la flexibilité externe du travail). Changements qui sont généralement moins coûteux et dont les effets sont tangibles à court terme.

⁷⁰⁵ Guidat C, Muller L et Thomas A (1998), "Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain et complexe : proposition d'une démarche de conduite du changement", in *Actes du 4ème Congrès International Francophone sur la PME - Metz*.



La transversalité, la flexibilité de fonctionnement et les stratégies relationnelles complexes (réseau d'entreprises, joint-ventures, etc.) demeurent moins utilisées. Néanmoins, il faudra reconnaître que repenser l'orientation du savoir-faire et du savoir-satisfaire nécessite de vérifier la compatibilité avec les capacités effectives ou potentielles de l'entreprise (Julien et Marchesnay, 1988⁷⁰⁶).

Sur un autre registre, l'analyse comparative des stratégies organisationnelles des PMI marocaines et celles des PMI françaises nous avons pu démontrer que les caractéristiques territoire national (demande, concurrence, réglementation du travail, etc.) ont une influence sur les choix organisationnels des entreprises enquêtées. En effet, dans le contexte marocain les PMI enquêtées optent principalement aux stratégies de réorganisation et de flexibilité du travail (quantitative externe et temporelle). En France, se sont plutôt les stratégies de flexibilité de fonctionnement et de transversalité et les stratégies relationnelles qui sont beaucoup plus adoptées par les PMI.

Après avoir étudié les caractéristiques des stratégies organisationnelles mises en œuvre par les entreprises enquêtées et les formes d'organisation qui en résultent, nous analyserons dans le chapitre suivant les relations qu'entretiennent les stratégies adoptées avec la perception de l'environnement externe et la performance globale.

⁷⁰⁶ Julien P.A et Marchesnay M (1988), *La petite entreprise*, Vuibert –Gestion, Paris.

Chapitre4- Déterminants et implications des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines

Chapitre4- Déterminants et implications des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines

Introduction

Empiriquement, les entreprises ne peuvent survivre ou se développer (Brilman, 1991)⁷⁰⁷ que dans la mesure où elles répondent à la demande de leurs clients. En conséquence, toute adaptation organisationnelle ou modification des pratiques de gestion (Gilles, 1993)⁷⁰⁸ doit être développée avec la volonté constante de répondre aux attentes et aux exigences des consommateurs.

Le présent chapitre nous rapproche plus des facteurs qui sont à la base des choix stratégiques en organisation (section2). Situer le débat à ce niveau, nécessite d'analyser la perception des entreprises industrielles marocaines enquêtées à l'environnement externe immédiat⁷⁰⁹ (section1). Par la suite, nous allons mener une réflexion sur les implications de telles stratégies en termes de performance globale (section3).

Ainsi, ce chapitre prône la validation des hypothèses 3 et 4 de notre recherche :

- ↳ Hypothèse 3 : L'environnement externe tel qu'il est perçu par l'entrepreneur marocain est le principal déterminant des stratégies organisationnelles mises en œuvre ;
- ↳ Hypothèse 4 : La performance globale de l'entreprise se trouve améliorée lorsque l'entreprise met en œuvre des stratégies organisationnelles au niveau des quatre sous-systèmes organisationnels identifiés.

Afin de donner plus de clarté à notre analyse nous avons opté à la présentation des résultats relatifs à la vérification des hypothèses sus-citées sous forme de tableaux de synthèse.

⁷⁰⁷ Brilman J (1991), *Gagner la compétition mondiale*, Les Editions d'Organisation, Paris.

⁷⁰⁸ Gilles J (1993), « Business Strategy 1993 », in *The Best Business Inside Guide*, Vol. 6, n° 6, Décembre-Janvier.

⁷⁰⁹ L'environnement des entreprises peut concerner à la fois : les marchés de biens et de services, les marchés des facteurs de production (marché de travail et marché financier), l'encadrement administratif et réglementaire général et spécifique aux différents secteurs, les conditions générales de réalisation des transactions de ventes et d'achat (respect des normes et délais de paiement, règlement des conflits) et la disponibilité et la qualité des infrastructures et des services aux entreprises. CERAB (1998), op cit.

Section 1- Environnement externe perçu par les entreprises industrielles marocaines

L'environnement de l'entreprise comprend l'ensemble des facteurs externes susceptibles d'exercer une influence significative sur l'évolution et la dynamique de l'entreprise (Collerete et Schneider, 1996)⁷¹⁰.

Pendant plusieurs années, les entreprises marocaines ont appris à vivre dans un marché national protégé. Depuis le début années 80, avec la décision d'ouverture de l'économie nationale, le poids de notre industrie sur son territoire s'est réduit : de nouveaux producteurs ont émergé, des monopoles ont éclaté et de nouveaux concurrents sont apparus sur la scène. L'apparition d'une concurrence multiforme a accéléré l'entrée des entreprises industrielles dans l'ère du marché.

Afin de mieux appréhender les caractéristiques de l'environnement externe perçu par les dirigeants ayant répondu à notre questionnaire, nous avons retenu trois principaux critères sur lesquels devront porter les jugements :

- ↳ Le degré de stabilité de l'environnement externe immédiat (§1) ;
- ↳ La perception de la concurrence et de la compétitivité (§2) ;
- ↳ Et la perception des mutations macroéconomiques (§3)

§1- Perception de la stabilité de l'environnement externe

La vision qui considère l'environnement comme « l'ensemble des forces extérieures à l'entreprise et qui sont hors de son contrôle », entretient une interprétation plutôt déterministe⁷¹¹. Cependant, l'appréciation de telles forces est une question d'interprétation par les acteurs qui vivent la situation correspondante. Ainsi, un même environnement peut être perçu de façon différente par les acteurs suivant leur propre définition subjective de cet environnement (perception sélective et subjective)⁷¹². Dans un tel contexte, les caractéristiques que les dirigeants des entreprises auront tendance à donner à l'environnement externe immédiat sont (Emery et Trist, 1965)⁷¹³ : stable-aléatoire, stable-structuré, instable-réactif et turbulent.

⁷¹⁰ Collerette P et Schneider R (1996), *Le pilotage du changement une approche stratégique et pratique*, Presses de l'Université du Québec, Canada.

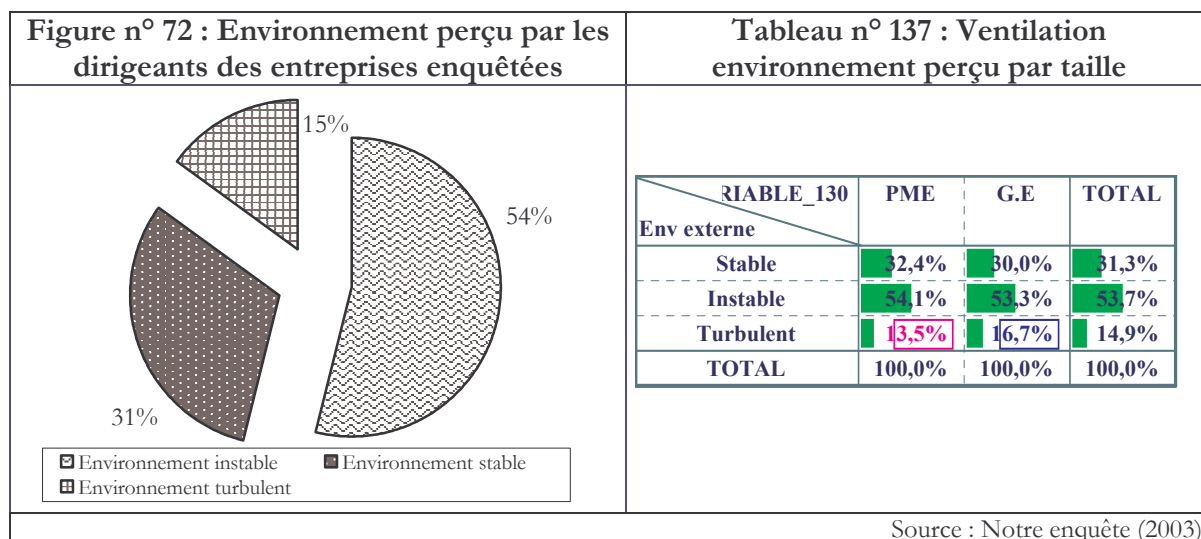
⁷¹¹ Cf. les approches de la contingence au chapitre 1 du présent travail. La conception déterministe du changement organisationnel insiste sur le caractère inflexible de l'organisation et voit dans la structure, le système, la culture des facteurs de rigidité et d'inertie qui tendent à préserver l'organisation des changements. Cette conception déterministe met l'accent sur les facteurs de permanence de l'organisation et voit dans les pressions de l'environnement (les facteurs externes) le principal moteur des transformations organisationnelles. Pour l'approche déterministe, les pressions en faveur du changement organisationnel proviennent de l'évolution du marché, des découvertes techniques, de l'obsolescence rapide des produits, de l'évolution de la nature de la main d'œuvre et des exigences concernant l'amélioration de la qualité de la vie dans le travail. Voir aussi Hellriegel D, Slocum J.W et Woodman R.W (1997), *Management des organisations*, Nouveaux Horizons, Paris.

⁷¹² Desreumaux A (1998), *op cit*.

⁷¹³ Emery F E et Trist E L (1965), "The causal texture of organizational environments" in *Human Relations*, 18/1.

Nous procédons alors à une conciliation entre approche de la contingence qui défend le déterminisme et l'approche des choix stratégiques qui plaident en faveur du volontarisme⁷¹⁴.

En relation avec ce qui précède, les dirigeants des entreprises enquêtées perçoivent différemment le degré de stabilité de l'environnement externe immédiat.



D'après la figure 72 ci-dessus, les proportions obtenues sont les suivantes : 31% des dirigeants qualifient l'environnement externe comme stable ; 54% le voient instable ; alors que 15% des dirigeants le considèrent comme turbulent. L'instabilité est le mot d'ordre dans l'environnement de l'entreprise industrielle marocaine⁷¹⁵.

Les proportions constatées au niveau global demeurent presque les mêmes aussi bien chez les PME que chez les grandes entreprises. Ainsi, la taille semble ne pas avoir un impact sur le jugement du degré de stabilité de l'environnement externe.

Cependant, le jugement du degré de stabilité de l'environnement externe immédiat n'est pas homogène entre les différents secteurs. Ainsi, un peu plus de la moitié des entreprises chimiques/para-chimiques estiment que leur environnement est stable, au moment où les 2/3 des entreprises du secteur du textile et cuir le voient instable.

⁷¹⁴ L'approche volontariste met en évidence le rôle prépondérant des choix stratégiques, de l'acteur comme facteur de transformation de l'organisation. L'action intentionnelle acquiert un rôle central dans les capacités de l'organisation à répondre à son environnement externe et les facteurs internes deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle. Voir Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Paris.

⁷¹⁵ Ben Daoued A (2003), « La démarche Qualité : au delà du conformisme, la conformité », in *Options Qualité* N°2, Juin-Août.

Tableau n° 138 : Ventilation de l'environnement perçu selon les secteurs d'activité					
Env externe \ Secteur	Stable	Instable	Turbulent	TOTAL	
IAA	37,5%	37,5%	25,0%	100,0%	
ITC	25,0%	52,5%	12,5%	100,0%	
ICP	54,5%	36,4%	9,1%	100,0%	
IMM	42,9%	57,1%	0,0%	100,0%	
IEE	20,0%	53,3%	26,7%	100,0%	
TOTAL	32,3%	52,3%	15,4%	100,0%	

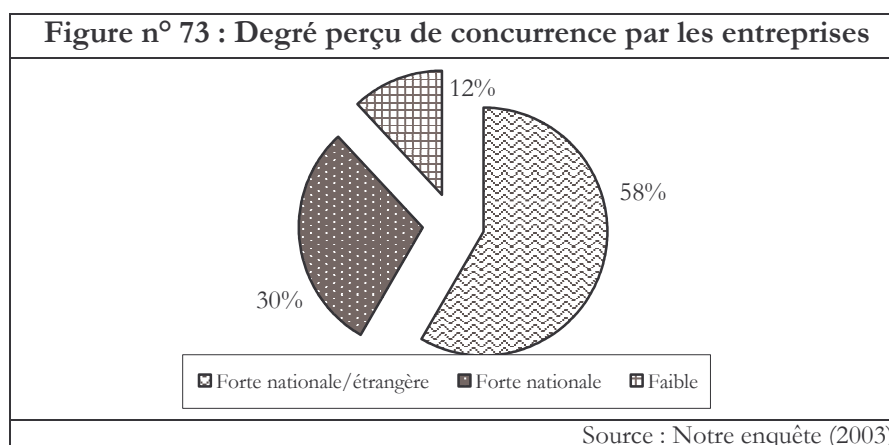
Source : Notre enquête (2003)

De manière générale, le jugement de l'environnement externe comme étant instable voir même turbulent peut s'expliquer par un enjeu purement économique lié à « l'ouverture de l'économie marocaine »⁷¹⁶. Cette dernière se traduit par la libéralisation de plusieurs secteurs, la réduction de l'interventionnisme étatique et la signature de plusieurs accords de libre échange (dont principalement celui relatif à l'adhésion à l'Organisation Mondiale de Commerce). De ce fait, l'aspect le plus apparent de l'instabilité de l'environnement externe serait la concurrence.

§2- Perception de la concurrence et de la compétitivité

Près de 88% des entreprises enquêtées ont affirmé qu'elles ont affronté une concurrence rude. De la figure 73 on déduit ce qui suit :

- 58% des entreprises sont en face d'une concurrence à la fois nationale et étrangère ;
- 30% rencontrent uniquement une forte concurrence nationale ;
- Alors que seulement 12% des entreprises jugent que la concurrence qu'elles affrontent est faible.



Il existe, alors, une forte corrélation entre le jugement du degré de stabilité de l'environnement externe et la perception de la concurrence. Dans le sens où les proportions des deux variables, au niveau stable pour l'environnement et faible pour la concurrence, sont très proches

⁷¹⁶ Cf. section2 du 2ème chapitre.

Tableau n° 139 : Ventilation de la concurrence par grand secteur					Tableau n° 140 : Ventilation de la concurrence par catégorie de l'entreprise			
Secteur	Faible	Forte nationale	Forte nationale et étrangère	TOTAL	Concurrence	PME	G.E	TOTAL
IAA	12,5%	25,0%	62,5%	100,0%	Faible	10,8%	13,3%	11,9%
ITC	12,5%	20,8%	66,7%	100,0%	Forte nationale	40,5%	16,7%	29,9%
ICP	27,3%	36,4%	36,4%	100,0%	Forte nationale et étrangère	48,6%	70,0%	58,2%
IMM	14,3%	0,0%	85,7%	100,0%	TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%
IEE	0,0%	6,7%	53,3%	100,0%				
TOTAL	12,3%	27,7%	60,0%	100,0%				

Source : Notre enquête (2003)

D'autre part, la perception de la concurrence est différenciée suivant la taille de l'entreprise. En effet, selon le tableau 139 on constate que :

- ↳ La concurrence nationale est plus apparente chez les PME (41%) que chez les grandes entreprises (17%) ;
- ↳ Quant à la concurrence mixte (nationale et étrangère) la tendance est inversée : 48% chez les PME contre 70% chez les grandes structures.

On déduit que la plupart des grandes entreprises opèrent sur des marchés à concurrence mixte. Pour les PME, il apparaît qu'ils visent des niches du marché national.

Par secteur (cf. tableau 140), les entreprises électriques/électroniques déclarent affronter une forte concurrence. Elles sont suivies des industries mécaniques/métallurgiques qui luttent contre une forte concurrence mixte. Seul 1/3 des entreprises des industries chimiques/para-chimiques juge la concurrence comme faible, certainement en raison des situations monopolistiques qui sévissent dans certaines branches (ciments cosmétique, pharmaceutique, etc.) où sont présents des investisseurs étrangers leaders.

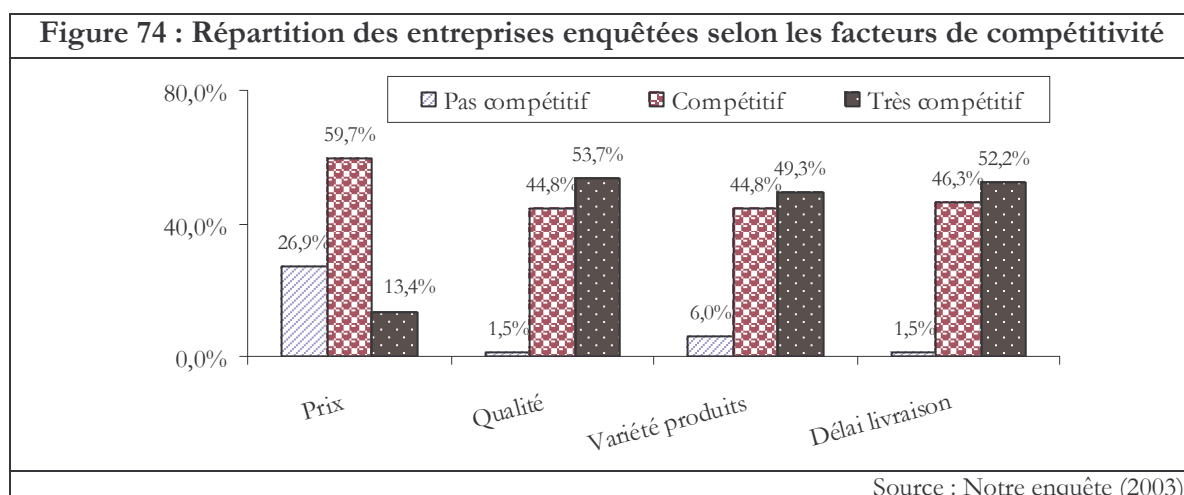
Tableau n° 141 : Benchmarking dans les entreprises enquêtées			
	Oui	Non	TOTAL
Position concurrents	97,0% (65)	3,0% (2)	100,0% (67)
Compara stratégie	86,6% (58)	13,4% (9)	100,0% (67)

Source : Notre enquête (2003)

La concurrence exacerbée que connaît la majorité des entreprises enquêtées, les pousse certainement à s'intéresser aux politiques et aux actions menées par leurs concurrents. Les données recueillies confirment cette tendance : 97% des entreprises connaissent leurs concurrents et le positionnement qu'ils occupent sur le marché (cf. tableau 141).

Par ailleurs, environ 87% des entreprises enquêtées comparent leurs stratégies à celles des concurrents (benchmarking⁷¹⁷). Cette comparaison de stratégie de marché influence le jugement que portent les entreprises constituant note échantillon observé, à la compétitivité multicritères : prix, qualité, variété des produits et délai de livraison (cf figure 74 ci-après).

⁷¹⁷ Le benchmarking est un procédé continu d'évaluation, par une entreprise, de ses produits, services et méthodes liés aux processus, par rapport à ceux de ces concurrents les plus sérieux ou des entreprises de secteurs différents reconnues comme leaders. Camp R (1989), *Benchmarking: the search industry best practices that lead to superior performance*, ASQC Quality Press. Version française, 1992, Editions d'organisation, Paris.



Le fait marquant qui ressort des résultats synthétisés par la figure 74 ci-dessus est que la proportion des entreprises qui se considèrent comme étant non compétitives sur le plan du prix est très importante par rapports aux autres critères de compétitivité : elle est de 27%. Ce constat est plus prononcé dans le secteur du textile-cuir, où cette proportion avoisine les 42%.

Tableau n° 142 : Non-compétitivité prix par rapport au type de concurrence

Concurrence	Faible	Forte nationale	Forte nationale _étrangère	TOTAL
Prix				
Pas compétitif	5,6% (1)	27,8% (5)	66,7% (12)	100,0% (18)
TOTAL	5,6% (1)	27,8% (5)	66,7% (12)	100,0% (18)

Source : Notre enquête (2003)

Aussi, il ressort du tableau 142 que la non-compétitivité prix est forte chez les entreprises qui affrontent une concurrence mixte (nationale et étrangère).

Tableau n° 143 : Répartition des entreprises enquêtées par secteur et compétitivité prix					
Secteur	Prix	Pas compétitif	Compétitif	Très compétitif	TOTAL
Agro-alimentaire		25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Textile/Cuir		41,7%	45,8%	12,5%	100,0%
Chimie/Para-chimie		18,2%	72,7%	9,1%	100,0%
Mécanique/Métallurgie		0,0%	83,3%	14,3%	100,0%
Electrique/Electronique		26,7%	60,0%	13,3%	100,0%
TOTAL		27,7%	58,5%	13,8%	100,0%

Tableau n° 144 : parts des marchés selon la compétitivité prix		
Pri x	Marché interne	Marché externe
Pas compétitif	49,44	50,56
Compétitif	69,43	30,58
Très compétitif	62,22	37,78
ENSEMBLE	63,09	36,91

Source : Notre enquête (2003)

Par type de marché (cf. tableau 144), se sont les entreprises qui s'orientent plus vers le marché externe (étranger) qui voient leurs prix comme non compétitifs. La non-compétitivité prix est moins apparente chez les entreprises qui s'orientent plus vers le marché interne (2/3 de la production vendue sur le marché national).

Les résultats présentés dans les tableaux 143 et 144 peuvent être justifiés comme suit :

- ↳ Les industries mécaniques et métallurgiques sont compétitives, au niveau du prix, en raison de leur focalisation sur le marché interne et grâce à la forte protection du marché national de véhicules (tarifs douaniers élevés sur les véhicules importés) ;
- ↳ Les industries du textile cuir ne le sont pas puisqu'elles sont majoritairement exportatrices (MCIT, 2003a).

Sur le plan de la demande, la plupart des entreprises ont affirmé satisfaire leur clientèle et anticiper leurs besoins. Les proportions obtenues sont traduites dans le tableau 145 ci-dessous.

Tableau n° 145 : Comportement des entreprises enquêtées vis-à-vis de leurs clients			
	Oui	Non	TOTAL
Anticipation besoins	91,0% (61)	8,9% (6)	100,0% (67)
Satisfaction clients	97,0% (65)	3,0% (2)	100,0% (67)

Source : Notre enquête (2003)

L'ensemble des constats relatifs aussi bien à l'offre qu'à la demande témoigne d'un changement dans la logique de commercialisation des produits qu'est de plus en plus orientée vers le client. Cependant, l'ampleur du changement est loin d'engendrer un renversement de la pyramide⁷¹⁸, puisque la majorité des entreprises restent organisées principalement « en fonction » et donnent moins d'importance aux actions de transversalité. Ceci dit, la concurrence hexagonale et de plus en plus âpre crée une tension forte à l'intérieur de l'industrie, qui contraint les entreprises à offrir des produits de niveau supérieur avec un meilleur rapport prix-délai.

§3- Perception de l'environnement macroéconomique

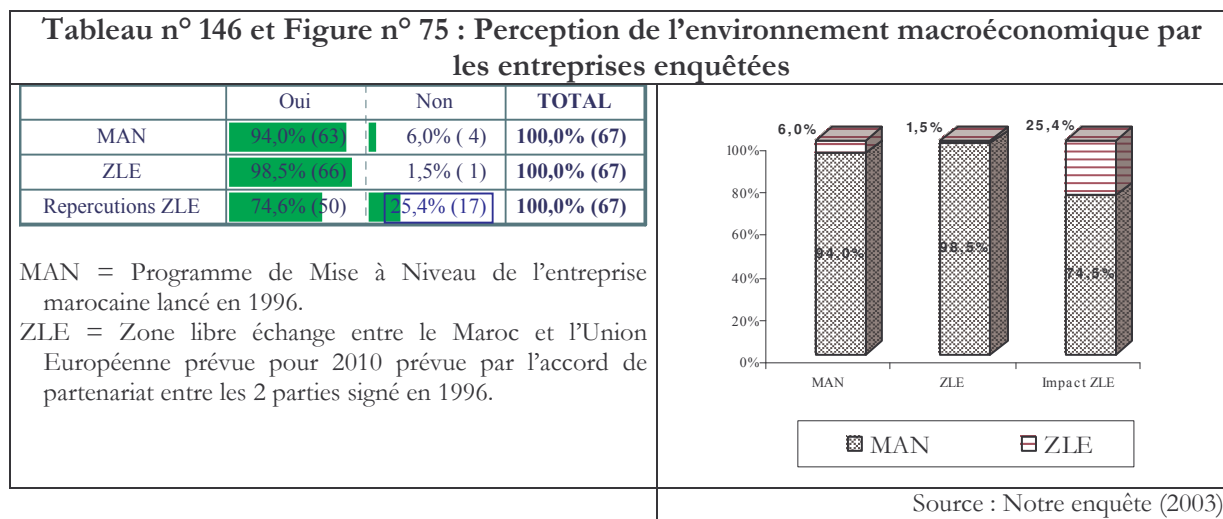
Au niveau macroéconomique, les entreprises enquêtées semblent être bien informées des principales mutations économiques que connaît le Maroc. Pour les deux critères choisis à ce niveau, les réponses étaient les suivantes :

- ↳ 94% des entreprises de notre échantillon observé est au courant du programme de mise à niveau initié par l'Etat depuis 1996 ;
- ↳ 98,5% des entreprises ont pris connaissance de l'existence de l'accord prévoyant l'instauration de la ZLE entre le Maroc et l'Union Européenne⁷¹⁹ en 2012.

⁷¹⁸ cf. organisation qualité au chapitre 1.

⁷¹⁹ Nous avons posé la question seulement pour la zone de libre échange avec l'union européenne pour deux raisons : La grande partie du commerce industriel du Maroc s'effectue avec les pays européens ;

La signature des autres zones de libre échange (avec les pays arabes, avec les USA et avec la Turquie) est intervenue après la période où nous avons effectué l'enquête.



Ainsi, si la proportion des entreprises qui ignorent l'existence d'un programme de mise à niveau lancé par l'Etat en 1996 est de 6%, la fréquence d'ignorance de la zone prévue de libre échange entre le Maroc et l'Union Européenne ne dépasse pas 1,5%.

En relation avec la ZLE, un peu plus des 3/4 des entreprises enquêtées estiment qu'elle aura des répercussions sur leurs activités. Cela constituerait à notre regard un autre facteur de contingence impliquant certainement des changements dans le comportement des entreprises industrielles marocaines⁷²⁰, en l'occurrence sur le plan organisationnel.

Tableau n° 147 : Ventilation des répercussions de la ZLE par grand secteur				Tableau n° 148 : Ventilation des répercussions de la ZLE par taille			
ZLE_AUTRE \ Secteur	Oui	Non	TOTAL	ZLE_AUTRE \ VARIABLE_130	PME	grandes entreprises	TOTAL
IAA	75,0%	25,0%	100,0%	Oui	70,5%	80,0%	74,6%
ITC	83,3%	16,7%	100,0%	Non	29,7%	20,0%	25,4%
ICP	72,7%	27,3%	100,0%	TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%
IMM	85,7%	14,3%	100,0%				
IEE	60,0%	40,0%	100,0%				
TOTAL	75,4%	24,6%	100,0%				

Source : Notre enquête (2003)

La perception des répercussions de la ZLE ne change pas de schéma par rapport à la taille de l'entreprise et par rapport aux secteurs d'activité.

Des différents items de perception de l'environnement externe, il semble que les plus discriminants sont : le jugement du degré de la stabilité de l'environnement externe immédiat, la concurrence et les répercussions prévues de la ZLE entre le Maroc et l'Union Européenne.

⁷²⁰ L'accord de partenariat entre le Maroc et l'Union Européenne prévoit un démantèlement tarifaire sur 10 ans à compter du 1^{er} Mars 2000. Ce démantèlement s'applique aux produits manufacturés, ce qui risque d'intensifier les contraintes subies par le secteur industriel marocain.

Section 2- Déterminants des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines

Rappelons que la relation entre l'organisation et l'environnement a été souvent controversée⁷²¹. Certains auteurs mettent l'accent sur la nécessité d'adaptation ou de réaction de l'entreprise aux données de l'environnement externe. D'autres cherchent à identifier les menaces qui embrouillent la survie de l'entreprise, c'est-à-dire l'imprévisibilité, la complexité, l'incertitude, et les fluctuations incontrôlables. D'autres encore s'intéressent aux moyens et aux méthodes d'ajustement organisationnel à l'environnement tels que la capacité de réorganisation et de redéploiement des ressources. Le point commun de ces approches serait que l'entreprise doit rechercher le degré et le mode de différenciation de son organisation les plus compatibles avec les exigences nées de la diversité des environnements auxquels elle est confrontée. Les théories volontaristes du changement organisationnel, quant à elles, mettent l'accent sur le rôle des décideurs, les changements sont décidés en fonction de leur expérience et de la perception qu'ils ont des problèmes de l'environnement⁷²².

A cet effet, et afin de corroborer notre troisième hypothèse de travail⁷²³, nous procéderons à un croisement des principaux facteurs de contingence identifiés avec les variables clés relevées au niveau des quatre sous-systèmes organisationnels. Ces croisements se feront en premier lieu par rapports aux données objectifs du contexte de l'entreprise (§1) et en second lieu par rapport aux trois critères de perception discriminants déduits de l'analyse faite au niveau de la section précédente (§2).

§1- Facteurs de contingence et stratégies organisationnelles

Les paramètres tangibles qui peuvent expliquer l'engagement des entreprises marocaines enquêtées dans une sorte d'adaptation organisationnelle sont : la taille de l'entreprise, l'origine des capitaux, caractéristiques du secteur d'appartenance et la nature des débouchés.

A- Effet de la taille de l'entreprise

Notre point de départ pour l'analyse de l'effet de la taille (mesuré par l'effectif total permanent) sur les choix organisationnels est le constat tiré des travaux empiriques de Pugh et al (1969)⁷²⁴ selon lequel : la taille de l'organisation (nombre d'employées ou montant des actifs) constitue un facteur prédictif de sa structuration, celle-ci augmente avec sa taille.

⁷²¹ Cf. théories de la contingence au chapitre 1.

⁷²² Senge P (1999), « The Builder's New York: Building Learning Organization » in *Sloan Management Review*, N°1, 1999, Cité par Zouaoui-Karoui S (2001), "les structures des entreprises tunisiennes réalité et enjeux" in *Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion* RTEG n° 18, vol XVIII, Décembre 2001, Centre de Publication Universitaire, Tunis.

⁷²³ L'hypothèse 3 stipule que : L'environnement externe immédiat tel qu'il est perçu par l'entrepreneur marocain est le principal déterminant des stratégies organisationnelles mises en œuvre.

⁷²⁴ Pugh D.R., Hickson D.J. et Hinings C.R. (1969), « An empirical taxonomy of structure of work organizations », in *Administrative Science Quarterly*, 14. Cités par Desreumaux A (1992), op cit.

D'après les résultats de notre enquête figurant dans le tableau 149 ci-dessous, la taille de l'entreprise à un impact relatif sur les choix organisationnels.

Tableau n° 149 : Choix organisationnels par rapport à la taille de l'entreprise ⁷²⁵			
Stratégies organisationnelles	Choix stratégiques organisationnels	Fréquence pour les PME	Fréquence pour les G.E
Réorganisation	Spécialisation	41,8%	40,3%
	Changement structure	49,3%	38,8%
Stratégies participatives	Participation décision	44,8%	38,8%
	Travail de groupes	37,3%	35,8%
	Formation	40,3%	37,3%
Stratégies de Flexibilité Transversalité	Emploi temporaire	46,3%	31,3%
	Heures supplémentaires	44,8%	37,3%
	Mobilité du personnel	38,8%	29,9%
	Automatisation	38,8%	29,9%
	NTIC très fréquente	14,9%	19,4%
	Démarche qualité	29,9%	41,8%
	ISO 9001 ou 9002	20,9%	17,9%
	Mesure du JAT	34,3%	35,8%
	Amélioration processus	43,3%	41,8%
Stratégies relationnelles	Partenariat	37,3%	34,3%
Source : Notre enquête (2003)			

En effet, plusieurs sont les critères pour lesquels les changements ont été introduits dans des proportions quasi-identiques entre le groupe des entreprises de plus de 200 employés et les PMI. Il s'agit en l'occurrence de la spécialisation inter-services, le travail de groupes, la formation, la fréquence d'utilisation des NTIC, l'amélioration des processus, le recours au juste-à-temps et le partenariat. Nonbstant, nous avons relevé au chapitre précédent certaines particularités qui son l'apanage des grandes structures, à l'instar : de l'utilisation des systèmes d'information et des réseaux inter-entreprises et du recours aux groupes qualité. A titre d'exemple, la probabilité qu'une entreprise investisse dans une démarche qualité augmente nettement avec la taille. Ainsi, la proportion des grandes entreprises ayant engagé une telle démarche est de 42% de l'échantillon observé, contre seulement 30% pour les PMI.

Par ailleurs, il ressort du tableau 149 que certains choix organisationnels sont plus en vogue dans les PMI : stratégie de réorganisation et stratégie de flexibilité du travail. Pour la première stratégie il s'agit surtout de la création de départements engendrée par le besoin de différenciation des tâches. Ce qui est de la seconde stratégie, apparente à travers l'emploi temporaire, les heures supplémentaires, la mobilité et l'automatisation, elle est fortement liée

⁷²⁵ Avant de se lancer dans l'exercice des effets, notons que les fréquences présentées dans les tableaux 149 à 155 sont les pourcentages corrigés, c'est-à-dire calculé par rapport à l'ensemble de l'échantillon observé y compris les entreprises n'ayant pas opté à un niveau ou un autre au changement en question. Les fréquences relatives à ces dernières ne sont reprises dans les tableaux, du moment que nous nous intéressant aux entreprises ayant changer un ou plusieurs domaines de l'organisation.

aux fluctuations de la demande et le souci de compression des coûts éventuels d'un accroissement en taille (dû notamment au recrutement d'employés permanents).

Ainsi, l'effet de la taille sur les choix organisationnels des entreprises enquêtées d'industrie de transformation marocaine est mitigé et prédit partiellement que la transversalité apparaît plus dans les grandes structures au moment où la création de départements et l'emploi temporaire est l'œuvre des entreprises de moins de 200 salariés. On rejoint alors le constat de Desreumaux (1992), celui que : « *même si la taille a un effet sur la structure, elle ne vaut pas nécessairement pour toutes les variables structurelles* ».

B- Effet de l'origine des capitaux

Afin de tester l'impact de l'origine des capitaux sur les choix organisationnels des entreprises industrielles marocaines enquêtées, nous avons constitué un échantillon restreint déduit de l'échantillon marocain observé par soustraction des 24 entreprises dont le capital est mixte (familial-national). Seuls les fréquences des choix organisationnels des entreprises à 100% familiales et des entreprises à participation étrangère ont été comparés.

Tableau n° 150 : Choix organisationnels par rapport à l'origine des capitaux de l'entreprise			
Stratégies organisationnelles	Choix stratégiques organisationnels	Entreprises 100% familiales	Entreprises à participation étrangère
Réorganisation	Spécialisation	39,53%	51,69%
	Changement structure	53,49%	48,43%
Stratégies participatives	Participation décision	46,51%	51,69%
	Travail de groupes	44,19%	51,69%
	Formation	44,19%	54,88%
Stratégies de Flexibilité Transversalité	Emploi temporaire	48,84%	52,27%
	Heures supplémentaires	46,51%	54,88%
	Mobilité du personnel	44,19%	35,52%
	Automatisation	53,49%	52,27%
	NTIC très fréquente	16,28%	25,81%
	Démarche qualité	46,51%	48,43%
	ISO 9001 ou 9002	16,28%	32,33%
	Mesure du JAT	39,53%	38,78%
	Amélioration processus	53,49%	48,43%
Stratégies relationnelles	Partenariat	37,21%	51,69%
		25 observations	18 observations
Source : Notre enquête (2003)			

L'analyse des données du tableau 150 ci-dessus, montre que pour certaines actions organisationnelles stratégiques, les fréquences des entreprises à participation étrangère étaient plus importantes. En effet, 52% des entreprises à participation étrangère ont conclu des partenariats. Cette proportion n'était que de 37% pour les entreprises familiales. Ce qui de la normalisation ISO 9000 la fréquence enregistrée pour les premières est le double de celles des secondes. Aussi, les entreprises familiales sont légèrement moins représentées pour

les stratégies participatives (participation des employés à la prise des décisions, travail de groupes et la formation). En revanche, elles recourent plus à la mobilité du personnel (flexibilité qualitative interne). Des fréquences similaires pour les deux groupes d'entreprises sont constatées pour la flexibilité temporelle et quantitative externe et aussi pour l'automatisation. Ainsi, à l'exception des domaines de normalisation ISO 9000 et du partenariat les autres stratégies organisationnelles sont pratiquées par les entreprises familiales dans des proportions proches de celles à participation étrangère.

A l'instar de la taille, l'origine des capitaux de l'entreprise n'a qu'un effet restreint sur ses décisions stratégiques en matière d'organisation. D'autres explications sont à rechercher du côté du grand secteur d'activité et de la nature des débouchés (domestiques et/ou internationales).

C- Effet du secteur appartenance

La tendance au changement organisationnel touche tous les secteurs des industries de transformation. Cependant, l'appréciation des choix organisationnels des entreprises par grand secteur d'activité fait ressortir des différences sectorielles (cf. tableau 151 ci-dessous).

Les spécificités de chaque secteur font que les stratégies privilégiées dans l'un d'eux ne le sont pas nécessairement pour les autres, à l'exception du changement structurel qui touche la majorité (de 84% à 100%) des entreprises dans tous les secteurs.

Tableau n° 151 : Choix organisationnels par grands secteurs d'activité						
Stratégies organisationnelles	Choix stratégiques organisationnels	IAA	ITC	ICP	IMM	IEE
Réorganisation	Spécialisation	87,5%	83,3%	81,8%	85,7%	73,3%
	Changement structure	87,5%	83,3%	90,9%	100,0%	86,7%
Stratégies participatives	Participation décision	100,0%	70,8%	100,0%	85,7%	86,7%
	Travail de groupes	100,0%	58,3%	81,8%	85,7%	73,3%
	Formation	75,0%	62,5%	90,9%	85,7%	86,7%
Stratégies de Flexibilité Transversalité	Emploi temporaire	100,0%	75,0%	54,5%	85,7%	86,7%
	Heures supplémentaires	100,0%	95,8%	100,0%	71,4%	46,7%
	Mobilité du personnel	37,5%	70,8%	72,7%	85,7%	66,7%
	Automatisation	87,5%	66,7%	81,8%	100,0%	46,7%
	NTIC très fréquente	12,5%	25,0%	36,4%	28,6%	60,0%
	Démarche qualité	87,5%	66,7%	72,7%	85,7%	66,7%
	ISO 9001 ou 9002	62,5%	25,0%	36,4%	57,1%	46,7%
	Mesure du JAT	50,0%	79,2%	72,7%	57,1%	66,7%
	Amélioration processus	100,0%	87,5%	81,8%	71,4%	80,0%
Stratégies relationnelles	Partenariat	100,0%	66,7%	72,7%	85,7%	66,7%
		8 obs	24 obs	11 obs	7 obs	15 obs
Source : Notre enquête (2003)						

Les constats que nous pouvons tirer de l'analyse par secteur des données du tableau 151 sont les suivants :

- ↳ La totalité des entreprises enquêtées du secteur agro-alimentaire optent aux stratégies de participation, de flexibilité de travail (sans mobilité du personnel) et de partenariat. Les 2/3 de ces entreprises sont homologuées ou candidates à une certification ISO 9000 et 88% parmi elles ont engagé une démarche qualité ;
- ↳ Dans les industries textile-cuir, qui sont en profonde mutation face à une concurrence étrangère, des traces de stratégies de réorganisation et d'adoption d'une forte flexibilité temporelle sont plus en vogue par rapport aux autres industries de transformation. Inversement le secteur textile –cuir apparaît comme étant lié négativement à certains pratiques de changement organisationnel (travail de groupes, normalisation et partenariat) ;
- ↳ Les entreprises chimiques/para-chimiques donnent plus d'importance à la composante humaine grâce notamment à la promotion de la participation des employés et à la formation. Aussi, toutes les entreprises enquêtées de ce secteur recourent aux heures supplémentaires (flexibilité temporelle). Un fait marquant, dans les industries chimiques/para-chimiques, est l'engagement dans les démarches qualité sans que cela débouche sur des processus de normalisation ISO 9000 ;
- ↳ Par ailleurs, le secteur mécanique et métallurgique est celui où la majorité des entreprises enquêtées (86%) mettent en œuvre la quasi-totalité des choix organisationnels stratégiques identifiés. Historiquement, les principales innovations organisationnelles ont vu le jour dans l'automobile (fordisme, toyotisme) ;
- ↳ Quant aux industries électriques et électroniques, elles sont caractérisées sur le plan des choix organisationnels par une tendance au changement structurel et à l'organisation virtuelle (forte utilisation des NTIC). En outre, 87% des entreprises enquêtées dans ce secteur recourent à la flexibilité quantitative externe.

En définitif, la nature de l'activité d'une entreprise a un impact sur la nature des stratégies organisationnelles qu'elle adopte, dans le sens où les entreprises qui comptent plus sur la main d'œuvre (agroalimentaire, textile/cuir) optent plus à la flexibilité du travail, au moment où les entreprises appartenant aux secteurs à contenu technologique (mécanique/métallurgique, électrique/électronique) recourent à la flexibilité de fonctionnement et à la transversalité.

D- Effet de l'exportation

L'engagement dans un processus de changement organisationnel semble être influencé aussi par l'existence d'une part du marché externe dans les débouchés d'une entreprise. En effet, des données du tableau 152 ci-après ce sont les entreprises exportatrices qui ont le plus opté aux différents choix stratégiques d'organisation.

Tableau n° 152 : Choix organisationnels par rapport au type de marché			
Stratégies organisationnelles	Choix stratégiques organisationnels	Entreprises exportatrices	Entreprises ayant un marché interne = 100%
Réorganisation	Spécialisation	53,7%	28,4%
	Changement structure	56,7%	31,3%
Stratégies participatives	Participation décision	53,7%	29,8%
	Travail de groupes	47,7%	25,4%
	Formation	50,8%	26,9%
Stratégies de Flexibilité Transversalité	Emploi temporaire	52,2%	25,4%
	Heures supplémentaires	56,7%	25,4%
	Mobilité du personnel	43,3%	25,4%
	Automatisation	46,3%	22,4%
	NTIC très fréquente	22,4%	11,9%
	Démarche qualité	52,2%	19,4%
	ISO 9001 ou 9002	25,4%	13,4%
	Mesure du JAT	46,3%	23,9%
	Amélioration processus	56,7%	28,4%
Stratégies relationnelles	Partenariat	50,8%	20,9%

Source : Notre enquête (2003)

En termes des fréquences, pour la plupart des actions stratégiques listées dans le tableau 152 les entreprises exportatrices représentent environ 2/3 du total des firmes ayant adopté ces choix. Nous déduisons que les exigences du consommateur étranger ou plus précisément des donneurs d'ordres étrangers poussent implicitement les entreprises à trouver des solutions organisationnelles adaptées aux nouvelles données de compétitivité : le bas prix et la meilleure qualité dans les meilleurs délais. Ce triptyque explique l'importance donnée aux stratégies de flexibilité et dans une moindre mesure à la transversalité. C'est dire aussi l'importance que revêt la normalisation ISO 9000 dans le gain de « la confiance ex-ante des donneurs d'ordres »⁷²⁶ étrangers et dans la réduction du risque réel de perte de cette clientèle.

Mais encore faut-il que les exigences du marché soient perçues par les dirigeants des entreprises enquêtées pour qu'elles se traduisent en actions organisationnelles ?

§2- Relation stratégies organisationnelles et environnement perçu

Après avoir étudié les relations existantes entre les variables organisationnelles et certains critères objectifs de contingence, c'est par rapport à l'environnement externe perçu par les dirigeants des entreprises enquêtées que nous allons, à présent, examiner les changements organisationnels introduits. Notre point de départ est que « les choix

⁷²⁶ Laval F., Guilloux V. et Kalika M. (2000), « La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique », in *Actes de la 2^{ème} Université de Printemps de l'LAS*, Mai, Marrakech.

stratégiques » (Child, 1972)⁷²⁷ en matière d'organisation de l'entreprise sont déterminés par la perception de l'environnement par les dirigeants.

Tableau n° 153 : Choix organisationnels par rapport au jugement de la stabilité de l'environnement			
Stratégies organisationnelles	Choix stratégiques organisationnels	Environnement externe Stable	Environnement externe Instable ou turbulent
Réorganisation	Spécialisation	23,9%	62,7%
	Changement structure	25,4%	62,7%
Stratégies participatives	Participation décision	29,9%	55,2%
	Travail de groupes	20,9%	53,7%
	Formation	23,9%	56,7%
Stratégies de Flexibilité Transversalité	Emploi temporaire	20,9%	56,7%
	Heures supplémentaires	28,4%	59,7%
	Mobilité du personnel	23,9%	50,7%
	Automatisation	25,4%	50,7%
	NTIC très fréquente	9,0%	32,8%
	Démarche qualité	22,4%	53,7%
	ISO 9001 ou 9002	11,9%	34,3%
	Mesure du JAT	20,9%	52,2%
	Amélioration processus	25,4%	62,7%
Stratégies relationnelles	Partenariat	23,9%	53,7%

Source : Notre enquête (2003)

A ce stade de l'analyse on ne cherche pas à vérifier si une organisation mécanique est associée à un environnement stable ou qu'à un environnement instable est associée une organisation organique⁷²⁸. On prétend tout simplement qu'un jugement d'instabilité de l'environnement amène les dirigeants à adhérer à la vision du changement en particulier organisationnel.

Les résultats de notre enquête sont très révélateurs concernant la relation qui peut exister entre les choix organisationnels et l'environnement perçu. En effet, les observations de terrain présentées dans le tableau 153 ci-dessus montrent que la perception des dirigeants de leur environnement concurrentiel a un impact sur les choix organisationnels. Ces derniers ne constituent pas des réponses tant au contexte « objectif » qu'à ce lui perçu. On rejoint à ce niveau les conclusions de Weick (1979) lorsqu'il parle d'enactement⁷²⁹.

⁷²⁷ Choix stratégiques : thèse développée par Child (1972) s'opposant au caractère excessivement déterministe des explications de la structuration des organisations délivrées par la théorie de la contingence. Selon cet auteur, les détenteurs de pouvoir dans les organisations possèdent une latitude décisionnelle quant au choix de l'environnement dans lequel l'organisation opérera, aux standards de performance à utiliser et au design structurel à mettre en place. Child J (1972), op cit.

⁷²⁸ Pour les théories de la contingence l'environnement est considéré comme le facteur externe à l'entreprise déterminant ses structures. Les adeptes de ce courant ont montré qu'à un environnement instable sont associées des structures plutôt organiques alors que les structures mécanistes correspondent à des environnements plus stables (Burns et Stalker, 1961 ; Lawrence et Lorsch, 1989).

⁷²⁹ Enactement : concept dû à Weick (1979), exprimant l'idée que l'environnement d'une organisation n'est pas tant une réalité objective indiscutable qu'une construction par les acteurs eux-mêmes. De ce fait l'organisation résulte de cette perception. Weick K.E. (1979), *The Social psychology of organizing*, Addison-Wisley. Cité par Desreumaux A (1996), op cit.

Des données du tableau 153, l'environnement perçu par les dirigeants de la majorité des entreprises ayant adopté des changements organisationnels (62% de l'échantillon observé pour certaines variables) est jugé comme instable voir turbulent.

Pour apprécier à sa juste valeur la perception du degré de stabilité ou d'instabilité de l'environnement externe, nous avons retenu deux critères importants de l'évolution de l'économie marocaine : la nature de la concurrence subite suite à la libéralisation des échanges et les répercussions de l'accord de libre échange entre le Maroc et l'Union Européenne.

Au registre de la perception de la concurrence, quelle que soit la nature du choix organisationnel, ce sont les entreprises soumises à une forte concurrence nationale et étrangère qui recherche plus de souplesse organisationnelle (cf. tableau 154).

Tableau n° 154 : Choix organisationnels par rapport à la perception de la concurrence				
Stratégies organisationnelles	Choix stratégiques organisationnels	Concurrence Faible	Concurrence Forte-nationale	Concurrence Forte nationale et étrangère
Réorganisation	Spécialisation	11,9%	22,4%	47,8%
	Changement structure	9,0%	26,9%	52,2%
Stratégies participatives	Participation décision	9,0%	23,9%	50,7%
	Travail de groupes	10,4%	17,9%	44,8%
	Formation	9,0%	20,9%	47,8%
Stratégies de Flexibilité Transversalité	Emploi temporaire	9,0%	20,9%	47,8%
	Heures supplémentaires	10,4%	25,4%	46,3%
	Mobilité du personnel	9,0%	19,4%	40,3%
	Automatisation	10,4%	17,9%	40,3%
	NTIC très fréquente	4,5%	9,0%	20,9%
	Démarche qualité	10,4%	16,4%	44,8%
	ISO 9001 ou 9002	9,0%	4,5%	25,4%
	Mesure du JAT	10,4%	20,9%	38,8%
	Amélioration processus	11,9%	22,4%	50,7%
Stratégies relationnelles	Partenariat	10,4%	11,9%	49,3%

Source : Notre enquête (2003)

Par ailleurs, les entreprises qui jugent la concurrence rencontrée comme faible sont peu nombreuses, pourtant elles affichent un pourcentage de normalisation ISO 9000 double par rapport à celui des entreprises ayant seulement des concurrents nationaux et un pourcentage équivalent pour le partenariat. On peut déduire que le jugement de la faiblesse de la concurrence est probablement lié à une confiance dans la capacité compétitive de l'entreprise en question.

Au registre de la ZLE, les entreprises qui recourent le plus aux différentes actions stratégiques sur le plan organisationnel sont celles qui estiment que la ZLE aura des répercussions sur leur activité (cf. tableau 155 ci-après). Pour les entreprises qui estiment le contraire, notons leur faible nombre quant aux choix liés à la transversalité et au partenariat.

Tableau n° 155 : Choix organisationnels par rapport à la perception des répercussions de la ZLE			
Stratégies organisationnelles	Choix stratégiques organisationnels	Répercussions ZLE Oui	Répercussions ZLE Non
Réorganisation	Spécialisation	61,2%	20,9%
	Changement structure	67,2%	20,9%
Stratégies participatives	Participation décision	62,7%	20,9%
	Travail de groupes	56,7%	16,4%
	Formation	58,2%	19,4%
Stratégies de Flexibilité Transversalité	Emploi temporaire	53,7%	23,9%
	Heures supplémentaires	62,7%	19,4%
	Mobilité du personnel	50,7%	17,9%
	Automatisation	50,7%	17,9%
	NTIC très fréquente	23,9%	10,4%
	Démarche qualité	59,7%	11,9%
	ISO 9001 ou 9002	28,4%	10,4%
	Mesure du JAT	52,2%	17,9%
	Amélioration processus	67,2%	17,9%
Stratégies relationnelles	Partenariat	56,7%	14,9%

Source : Notre enquête (2003)

En guise de conclusion de la présente section, l'instabilité perçue par les dirigeants de l'environnement externe (en particulier la concurrence et les répercussions prévues de la ZLE) a constitué à côté de l'exportation les principaux facteurs d'adoption des stratégies organisationnelles dans les entreprises enquêtées de l'industrie de transformation marocaine⁷³⁰. Ceci dit, ces stratégies découlent d'une logique adaptative⁷³¹ que d'une logique proactive fondée sur un processus de planification stratégique.

Bien que 67% des dirigeants enquêtées aient déclaré avoir opter au changement organisationnel suite à une décision stratégique, cela ne cache pas le fait qu'ils étaient plutôt contraints (exigences de la mise à niveau) à prendre cette décision. D'où le caractère émergent des stratégies adoptées. Aussi, si l'environnement perçu est à l'origine du changement organisationnel, il ne détermine que partiellement la nature des choix organisationnels. Ces derniers dépendent plus des possibilités de manœuvre offertes aux entreprises, pour n'en citer que quelques-unes :

⁷³⁰ Cette conclusion est très proche des résultats de l'enquête menée par El Qasmi et Kriouile (2002) auprès de 560 entreprises marocaines de plus de 100 employés, dont 35% appartiennent à l'industrie, selon lesquels le changement organisationnel a été dicté essentiellement par les contraintes de l'environnement externe et la concurrence. Voir El Qasmi M J et Kriouile A (2002), « L'entreprise marocaine face au changement » in *Actes du colloque d'Agadir* octobre 2003, URL : www.hec.ca/airepme/actes-agadir.html (consulter en Mars 2004)

⁷³¹ L'adaptation désigne à la fois un état (le fait pour l'entreprise d'être en consonance avec les attentes de son environnement et de survivre) et un processus (la façon dont l'entreprise répond aux exigences changeantes de son environnement.. Desreumaux A (1996), op cit.

- ✎ Réglementation de travail peu contraignante, en dépit de l'adoption du code du travail, qui encourage l'apparition de stratégies de flexibilité temporelle et quantitative ;
- ✎ Incitations et efforts déployés par les pouvoirs publics pour l'encouragement de la certification et la normalisation⁷³², ce qui favorise la transversalité ;
- ✎ Le programme de mise à niveau de l'entreprise surtout en faveur des PMI qui définit un bon nombre d'encouragements entre autres en matière de la formation professionnelle⁷³³.

Il faut enfin noter qu'en optant aux différents choix organisationnels, les entreprises cherchent à réduire ainsi leur crainte quant aux menaces d'une concurrence plus vive et d'un environnement jugé instable. Seulement ces choix sont susceptibles d'être façonnés par les actions des pouvoirs publics. On s'interroge, à présent, sur les conséquences des stratégies organisationnelles mises en œuvre par les entreprises marocaines enquêtées ?

⁷³² C'est l'exemple du projet d'appui de l'UE au programme pour la promotion de la qualité au Maroc a pour objectif global de conduire à accroître la compétitivité du secteur industriel productif grâce à une amélioration de la qualité des productions. Ce projet vise à satisfaire les besoins des industriels en appuis directs pour leur management de la Qualité. Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2003c), « Appui au programme pour la promotion de la qualité », in *Lettre d'information Union Européenne* n° 176, décembre.

⁷³³ C'est l'exemple du projet de la Commission européenne qui met à la disposition du Ministère de la Formation professionnelle une assistance technique qui a pour tâche d'identifier les besoins d'entreprises en formation. Les secteurs concernés sont: métallurgie, fabrication mécanique, génie électrique, réparation des moteurs, froid génie-thermique, arts graphiques, BTP, textile-confection, artisanat, agriculture, pêche, tourisme, nouvelles technologies de l'information IC. Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2003b), « Appui à la mise à niveau de l'enseignement technique et de la formation professionnelle », in *Lettre d'information Union Européenne* n° 176, décembre. Il en va de même pour le programme de formation professionnelle MEDA II vise à augmenter l'offre de personnel qualifié ainsi qu'à améliorer la compétitivité des entreprises dans trois secteurs important pour l'économie marocaine : Textile, Tourisme et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication. Onze nouveaux centres de formation seront créés dans les secteurs du tourisme (8) et des NTIC (3) et 13 établissements de formation professionnelle existant dans le secteur du textile seront mis à niveau. Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2003d), « Appui au développement de la formation professionnelle dans les secteurs du Tourisme, du Textile et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) », in *Lettre d'information Union Européenne* n° 176, décembre.

Section 3- Implications des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines

Afin de cerner les gains pouvant résulter de l'engagement des entreprises dans une sorte de « mise à niveau organisationnelle », l'étude préalable des différents travaux présentés au chapitre 1 nous ont permis de mettre en évidence les principaux enjeux de déploiement des stratégies organisationnelles dans les entreprises⁷³⁴. En effet d'après Orsoni (1999)⁷³⁵, « *la performance globale n'est pas autre chose que le résultat de mille et une démarches et actions prévues et mises en œuvre par le management stratégique* ».

Rappelons aussi que la performance globale d'une entreprise est un construit qui peut se mesurer par la manière dont l'entreprise réalise certains résultats financiers (CA, Profit, etc.), économiques (productivité, croissance...) et sociaux (satisfaction des salariés...) et par sa contribution sociétale (niveau de rémunération, qualité des emplois offerts, impact sur l'environnement...).

Tableau n° 156 : Objectifs et moyens de l'entreprise post taylorienne

objectifs	moyens
Productivité Flexibilité Délai Qualité Variété (diversité)	Polyvalence
	Equipes autonomes
	Documentation, mode opératoire (ISO9000)
	Cercles de qualité
	TQM
	Juste à temps
	Business Procces Reengineering
	Information, automatisation
	Centres d'appels
	Gestion par projets, time to market
	Structuration en réseau
	Knowledge management
	Différenciation retardée

Source : Peaucelle (2000)⁷³⁶

Il ressort du tableau 156 ci-dessus que l'entreprise « post-taylorienne » poursuit outre l'objectif d'efficience⁷³⁷ d'autres objectifs de délais courts, de qualité, de diversité et de flexibilité, auxquels s'ajoute l'amélioration de la vie au travail. L'ensemble de ces objectifs fait appel à de nouveaux modes d'organisation.

De ce qui précède, il est difficile de comparer la performance globale des différentes entreprises étant donné que les activités et les changements organisationnels ne sont pas

⁷³⁴ Nombreuses sont les analyses qui ont souligné l'importance croissante de la flexibilité, de la participation des employés, de l'externalisation, du recours à l'automatisation et à l'utilisation des NTIC dans un processus de performance globale.

⁷³⁵ Orsoni J (1999), « Le diagnostic stratégique au service de la performance globale », in *Actes du colloque international sur le thème : Performance globale, gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise*, organisé les 14 et 15 octobre 1999 à Casablanca.

⁷³⁶ Peaucelle (2000), Op cit.

⁷³⁷ La pensée économique classique postule une rationalité sur un seul objectif, la recherche du profit maximum. Dans cette conception mécaniste, l'efficacité et la pérennité de l'entreprise, sont assurées par sa capacité à mettre en place un mode d'organisation stable et définitive et non pas par sa capacité à le modifier.

directement semblables. En outre, la mise en œuvre de certaines actions organisationnelles peut ne pas se faire de la même manière entre les entreprises. A cet égard, Desreumaux (1992)⁷³⁸ affirme que : « *L'efficacité d'un système est tout autant fonction de la qualité des interactions des composants que de la qualité de ces composants eux-mêmes* ».

Même entre entreprises utilisant la même combinaison de facteurs, Liebenstein (1970)⁷³⁹ a remarqué que la qualité de l'organisation mise en œuvre, qui correspond à une sorte de facteur d'efficacité « X », engendre des différences de productivité. Dans le même ordre d'idées, Child (1977)⁷⁴⁰ conclut que les entreprises dans un même contexte peuvent être également efficaces tout en fonctionnant sur la base des structures radicalement différentes. Néanmoins pour la vérification de notre quatrième hypothèse⁷⁴¹, il nous semble que les constatations faites par les entreprises marocaines enquêtées, quant à l'évolution de leur performance globale suite à la mise en œuvre des stratégies organisationnelles⁷⁴², est d'un grand apport. Les paragraphes qui suivront présentent l'impact des changements organisationnels introduits sur chaque composante de la performance globale.

§1- Impact des changements organisationnels sur la performance financière

Le profit comme principal indicateur de la performance financière a constitué pendant longtemps l'objectif ultime de l'activité d'une entreprise. Aujourd'hui, à côté d'autres indicateurs financiers, il constitue la partie quantitative de la performance globale de l'entreprise.

Théoriquement et empiriquement, la relation entre les choix organisationnels et la performance financière d'une entreprise a fait l'objet de plusieurs recherches⁷⁴³ depuis les premiers travaux précurseurs de Taylor (1911). Dans le même ordre d'idées, il est légitime de s'interroger sur les implications financières des choix organisationnels auxquels ont opté les entreprises marocaines enquêtées⁷⁴⁴.

A cet égard, 87% des entreprises enquêtées ont déclaré que leurs résultats financiers se sont améliorés suite à l'introduction de changements organisationnels. Seulement 13% de

⁷³⁸ Desreumaux (1992), op cit.

⁷³⁹ Liebenstein (1970) cité par Ferrandon B (2002), "Les Nouvelles logiques de l'entreprise", in *Cahier Français* 309, Juillet – Août.

⁷⁴⁰ Child J. (1977), « Organizational design and performance: contingency theory and beyond », in *Organization and Administrative Science*, 8. Cité par Desreumaux (1992), op cit.

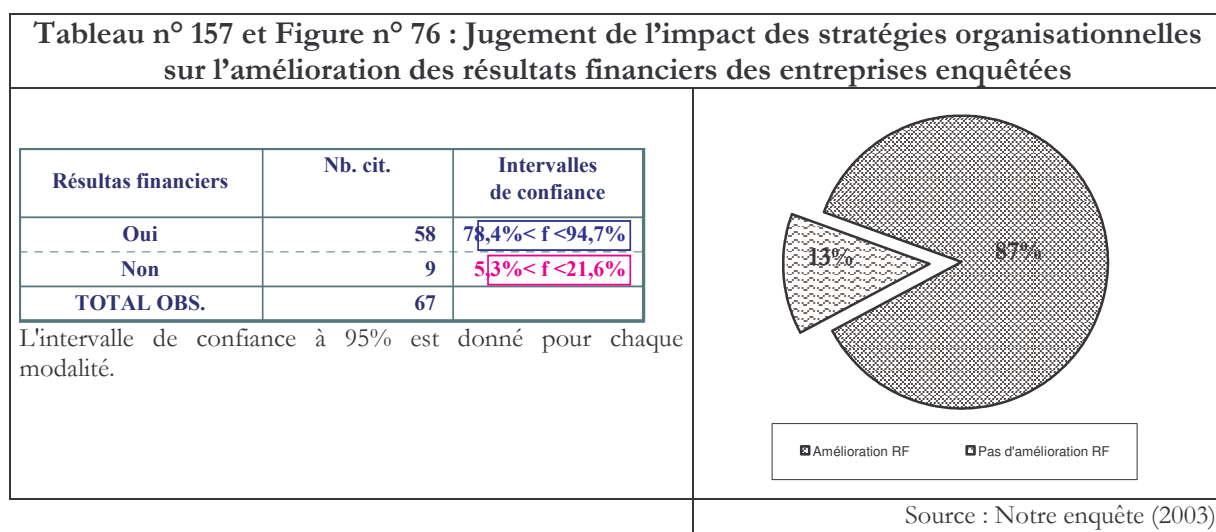
⁷⁴¹ Hypothèse4: La performance globale de l'entreprise se trouve améliorée lorsque l'entreprise met en œuvre des stratégies organisationnelles au niveau d'un ou l'ensemble des quatre sous-systèmes organisationnels.

⁷⁴² Pour mieux appréhender l'impact des différents choix organisationnels sur la performance globale, nous avons procédé à des analyses bivariées entre les choix organisationnels et les constituantes élémentaires de chaque type de performance identifié (financière, économique, sociale et sociétale). Les résultats obtenus sont regroupés dans les tableaux de synthèse 159, 162, 164 et 168.

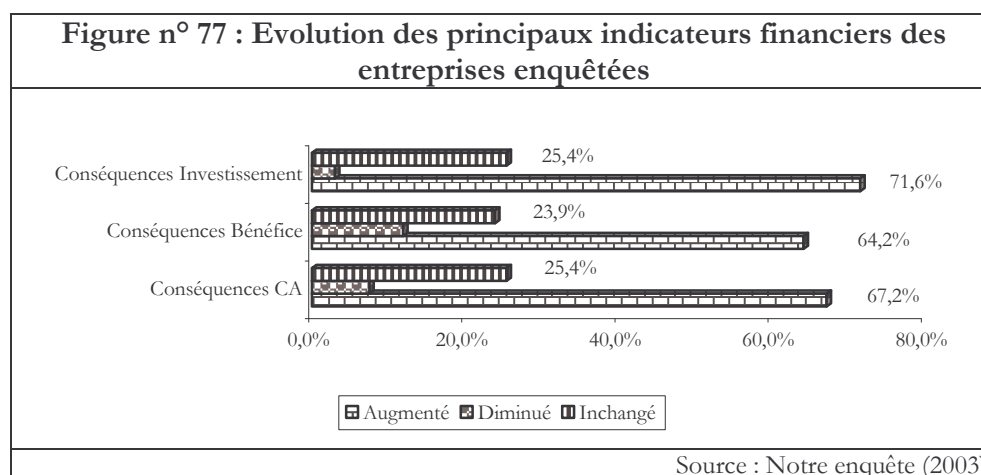
⁷⁴³ Voir section 2 du chapitre 1

⁷⁴⁴ Chacune des entreprises constituant notre échantillon observé aura opté à une combinaison au moins restreinte de choix organisationnels dans l'optique d'assurer sa pérennité ou du moins sa survie.

l'échantillon observé estime que les changements mis en œuvre n'ont pas eu d'impact sur leur performance financière (cf. tableau 157 ci-dessous).



Afin de mieux appréhender les effets des choix organisationnels sur la performance financière, nous avons demandé aux dirigeants enquêtés de nous donner leur appréciation par rapport à l'évolution de trois indicateurs financiers les plus importants (chiffre d'affaires, bénéfice net et investissement). Les constats dégagés de l'analyse des réponses à cette question sont ceux présentés par la figure 77.



Nous constatons que les entreprises enquêtées affichent, dans leur majorité, une situation assez prospère : 67,2% des unités ont un chiffre d'affaires en progression contre 7,5% seulement signalant un état de régression, au moment où le 1/4 des entreprises déclarent que leur chiffre d'affaires est resté inchangé. Les mêmes tendances sont enregistrées quant au bénéfice net, et il en va de même pour l'investissement.

Néanmoins, il faudra relativiser ces résultats car les indicateurs financiers peuvent être aussi influencé par les fluctuations du marché. Des analyses bivariées ou multicritères s'impose afin de distinguer les choix organisationnels qui sont associés à une amélioration de la performance financière.

Ainsi, le croisement entre les deux modalités de réponse à l'évolution des résultats financiers et les variables organisationnelles numériques de notre enquête (nombre d'occasionnels employés par an, taux d'automatisation des activités et le taux d'utilisation des NTIC) nous a permis de déduire les constats traduits par le tableau des moyennes 158 et la figure 78.

Tableau n° 158 et Figure n° 78 : Moyennes des Résultats financiers en fonction des critères de : Flexibilité Numérique externe, Automatisation et Utilisation NTIC			
Résultats financiers	Flexibilité Num_Ext	Autom atisat	Utilisation NTIC
Oui	151,30	53,68	42,05
Non	218,38	44,44	12,33
ENSEMBLE	163,22	52,27	38,06

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.
 Les noms des critères discriminants sont encadrés.
 Les nombres encadrés correspondent à des moyennes par catégorie significativement différentes de l'ensemble de l'échantillon (au risque de 5%).

Source : Notre enquête (2003)

Deux classes d'entreprises à distinguer :

- La première classe regroupe les entreprises à résultats financiers améliorés, qui affichent des taux importants d'automatisation et d'utilisation des NTIC et une moyenne d'emploi temporaire (flexibilité quantitative externe) de l'ordre de 151 occasionnels par an ;
- La seconde classe est constituée des entreprises n'ayant pas eu d'amélioration des résultats et qui ont des taux d'automatisation et d'utilisation des NTIC moins importants comparativement au premier groupe, mais qui emploient en moyenne annuelle 218 occasionnels, soit 67 employés temporaires de plus par rapport à la moyenne de la première classe.

Nous déduisons ainsi de la figure 78 que des taux élevés d'automatisation et d'utilisation des NTIC sont associés à une amélioration de la performance financière. Alors que cette dernière est inversement corrélée à la flexibilité quantitative externe.

De manière générale, l'analyse de l'impact des choix organisationnels particulièrement sur le chiffre d'affaires et le bénéfice net réalisé est mise en évidence par le tableau 159 ci-après⁷⁴⁵.

⁷⁴⁵ L'analyse statistique menée ici ne concerne que les entreprises ayant signalé avoir mis en œuvre les changements organisationnels en question. Il en va de même pour les analyses bivariées qui vont suivre dans les tableaux synthétiques 162, 164 et 168.

Tableau n° 159 : Implications des choix organisationnels sur certains indicateurs financiers							
Stratégies organisationnelles	Choix organisationnels stratégiques	Conséquence sur le CA (valeurs en %)			Conséquence sur le bénéfice (valeurs en %)		
		A	I	D	A	I	D
Réorganisation	Changement de structure	66,1	25,4	8,5	59,3	27,1	13,6
Participation des employés	Participation à la prise de décision	69,6	25	5,4	64,3	23,2	12,5
	Travail groupes	71,4	22,4	6,1	73,5	18,4	8,2
	Formation continue	65,4	26,9	7,7	63,5	25	11,5
Flexibilité du travail	Mobilité du personnel	65,2	26,1	8,7	63	26,1	10,9
	Emploi temporaire	63,5	28,8	7,7	65,4	21,2	13,5
	Heures supplémentaires	67,3	29,1	3,6	65,5	23,6	10,9
Flexibilité de fonctionnement	Utilisation des NTIC	67,2	25,4	7,5	64,2	23,9	11,9
	Automatisation	63	28,3	8,7	67,4	19,6	13
Transversalité	Démarche qualité	68,8	27,1	4,2	64,6	22,9	12,5
	Homologation ou candidature ISO 9000	76,9	23,1	-	76,9	15,4	7,7
	Juste A Temps	66	23,4	10,6	59,6	27,7	12,8
	Amélioration processus	70,2	22,8	7	64,9	22,8	12,3
Coopération	Partenariat	70,8	25	4,2	66,7	22,9	10,4
A : augmenté I : inchangé D : diminué				Source : Notre enquête (2003)			

Ainsi, les choix dont l'impact sur le chiffre d'affaires a été plus pertinent sont notamment par ordre d'importance : la certification ISO 9000, le travail des groupes, le partenariat et l'amélioration des processus. Pour ces choix les résultats ont été les suivants :

- ↳ 77% des entreprises homologuées ou candidates à une certification ISO 9000 ont vu leur chiffre d'affaires s'accroître. Ceci peut être expliqué par le fait que l'adoption de cette démarche organisationnelle induit une amélioration de la qualité du produit fini et donc une augmentation de la demande ;
- ↳ 71% des entreprises qui ont déclaré que le chiffre d'affaires a augmenté recourent au travail des groupes (groupes résolution des problèmes, groupes qualité, etc.) ;
- ↳ Le recours au partenariat (principalement la sous-traitance) et à l'amélioration des processus a engendré l'accroissement du chiffre d'affaires dans environ 71% des entreprises qui constituent notre échantillon observé.

L'accroissement du chiffre d'affaires est essentiellement lié aux pratiques de la transversalité, du partenariat et de la participation des employés. Quant aux autres variables organisationnelles présentées dans le tableau 159, leur impact sur la performance financière est important mais à un degré moindre par rapport aux précédentes. Cette constatation est aussi valable pour l'analyse de l'influence des stratégies organisationnelles sur le bénéfice net.

Les résultats financiers ne seront d'autant importants que s'il y a une performance économique qui les sous-entend, elle-même issue de choix organisationnels pertinents.

§2- Impact des changements organisationnels sur la performance économique

Parmi les résultats escomptés par les entreprises qui mettent en œuvre des stratégies organisationnelles nous avons pu recenser, à travers une revue de la littérature, l'augmentation de la productivité, la réduction des coûts de production, l'accès à de nouveaux marchés, le développement de nouveaux produits, etc.

En effet, les entreprises innovantes et économiquement performantes, quelles que soient leur taille, mobilisent l'ensemble de leur personnel sur leurs projets de développement et mettent en place des structures porteuses d'innovations, valorisant les idées et supprimant les blocages dans les processus de développement⁷⁴⁶.

Avant d'apprécier quels sont les choix et les actions organisationnels qui engendrent une importante amélioration de la performance économique dans les entreprises enquêtées, nous analyserons tout d'abord les évolutions constatées des principaux indicateurs économiques suite à la mise en œuvre des changements organisationnels.

Les résultats de notre enquête relatifs aux déclarations des dirigeants enquêtés quant à l'évolution de certains indicateurs économiques sont classés par ordre d'importance dans le tableau 160 ci-après.

	Augmenté	Inchangé	Diminué	TOTAL
Satisfaction clients	90,8%	7,7%	1,5%	100,0%
Augmentation productivité	86,4%	10,6%	3,0%	100,0%
Diversité qualité Produits	82,1%	14,3%	3,6%	100,0%
Augmentation VA	72,9%	20,3%	6,8%	100,0%
Exploitation des opportunités	76,4%	16,4%	7,3%	100,0%
Améliora_positio_marché	76,7%	25,9%	3,4%	100,0%
Réduction coûts	71,9%	21,1%	7,0%	100,0%
Amélioration coopération	69,6%	23,2%	7,1%	100,0%
Optimisation décision	67,8%	26,8%	5,4%	100,0%
Flexibilité production	65,0%	26,0%	8,0%	100,0%
Traitement dysfonctionnements	63,8%	29,8%	6,4%	100,0%
Accès nouveaux marchés	55,6%	39,7%	4,8%	100,0%

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 688 citations.

Source : Notre enquête (2003)

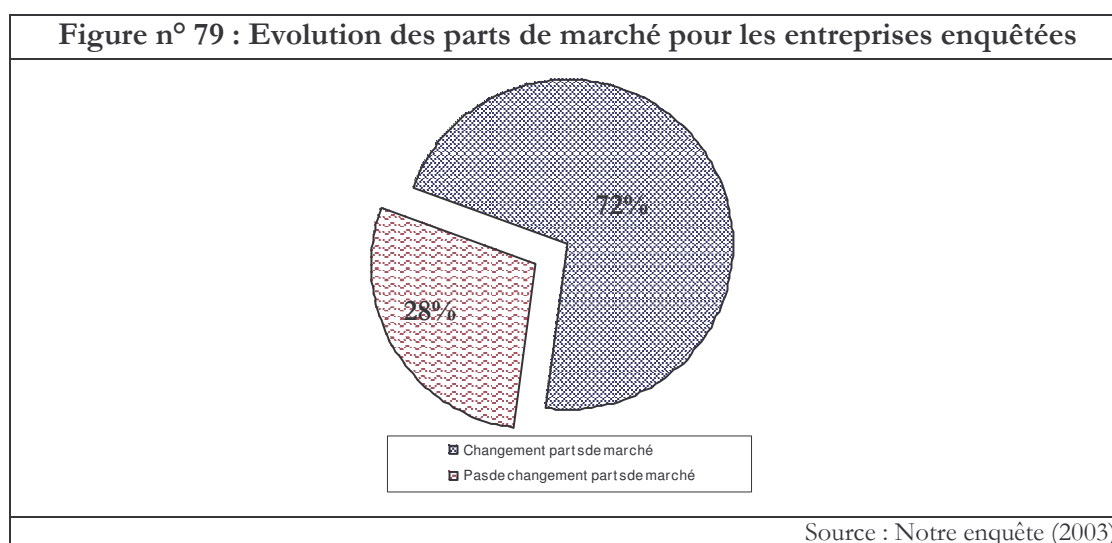
Il ressort, donc, des données du tableau ci-dessus que la satisfaction de la clientèle a connu un fort essor dans 92% des entreprises constituant notre échantillon observé. L'indicateur qui a connu le moins d'augmentation, seulement 56% des réponses, est celui relatif à l'accès à de nouveaux marchés. Néanmoins, si certaines entreprises enquêtées n'ont pas pu accéder à de nouveaux marchés, elles ont amélioré leur position sur leur propre

⁷⁴⁶ Raynal S (2000), *op cit.*

marché. En effet, l'écart entre les deux indicateurs (amélioration de la position sur le marché et accès à de nouveaux marchés) est de +15 points.

Aussi, la productivité globale et la variété des produits et l'amélioration de leur qualité ont évolué positivement dans plus des 4/5 des entreprises. Les autres indicateurs (cf. tableau 160) ne se sont améliorés que dans 2/3 de l'échantillon observé. Rares sont les entreprises qui ont estimé que leurs indicateurs de performance économique ont diminué.

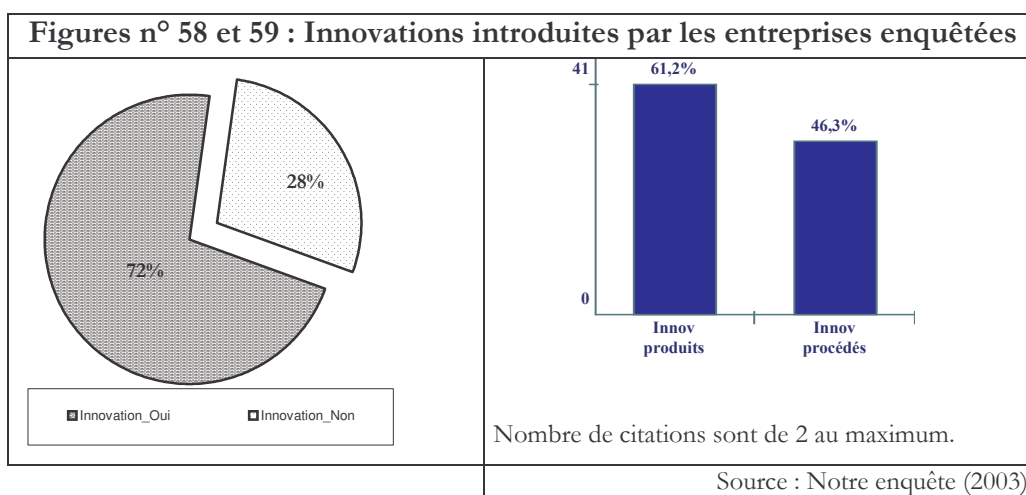
Par ailleurs, la figure 79 ci-dessous montre qu'effectivement 71,6% des entreprises enquêtées ont pu gagner de nouvelles parts de marchés. Pour les 28% restantes les parts de marché n'ont pas connu de changement.



Les parts moyennes conquises par type de marché sont mises en évidence par le tableau 161 ci-dessous. Ces moyennes cachent, toutefois, une grande variabilité des pourcentages réalisés par les 35 entreprises ayant répondu à cette modalité. De même, la moyenne relative aux parts de marché à l'étranger ne concerne que les entreprises exportatrices.

Tableau n° 161 : valeurs moyennes des nouvelles parts de marché	
Moyenne pour le marché national	19,71%
Moyenne pour le marché étranger	11,17%
NB : des 48 entreprises ayant constaté des conséquences sur le marché 13 n'ont pas précisé l'ampleur de l'influence exercée.	
Source : Notre enquête (2003)	

Sur un autre registre, les innovations se sont multipliées dans 72% des entreprises constituant notre échantillon observé. Ces innovations concernent : tout d'abord, les innovations de produits (variété des produits) avec 61% et en second lieu les innovations de procédés de production avec 46%.



Afin de mieux appréhender l'impact des stratégies organisationnelles sur la performance économique, nous avons procédé à des analyses bivariées entre les choix organisationnels stratégiques et certains indicateurs clés de la performance économique. Les résultats obtenus à cet égard, figurent dans le tableau 162.

A la lecture des résultats regroupés dans le tableau 162, La plupart des entreprises ayant recouru à l'automatisation ou à l'homologation ISO 9000 ont constaté une augmentation pour les quatre indicateurs sur lesquels a porté notre analyse : La productivité, la valeur ajoutée, la réduction des coûts et la satisfaction des clients.

Tableau n° 162 : Impact des choix organisationnels sur certains indicateurs économiques des entreprises marocaines enquêtées													
Stratégies organisationnelles	Choix organisationnels stratégiques	Augmentation de la productivité (valeurs en %)			Augmentation de la VA (valeurs en %)			Réduction des coûts (valeurs en %)			Satisfaction des clients (valeurs en %)		
		A	I	D	A	I	D	A	I	D	A	I	D
Réorganisation	Changement de structure	83,1	11,9	3,4	62,7	16,9	6,8	61,0	18,6	6,8	89,9	5,1	1,7
Participation des employés	Participation à la prise de décision	89,3	7,1	1,8	69,6	14,3	5,4	60,7	17,9	5,4	89,3	5,1	1,7
	Travail groupes	85,7	12,2	2	75,5	16,3	4,1	65,3	18,4	6,1	93,9	4,1	-
	Formation continue	88,5	7,7	1,9	65,4	17,3	3,8	63,5	21,2	3,8	86,5	7,7	1,9
Flexibilité du travail	Mobilité du personnel	80,4	15,2	2,2	65,2	19,6	6,5	56,5	21,7	6,5	84,8	8,7	2,2
	Emploi temporaire	86,3	11,8	2	69,6	23,9	6,5	70,2	23,4	6,4	90	10	-
	Heures supplémentaires	85,5	10,9	3,6	71,4	20,4	8,2	76,1	7,4	6,5	90,6	7,5	1,9
Flexibilité de fonctionnement	Utilisation des NTIC	85,1	10,4	3	64,2	17,9	6	61,2	17,9	6	88,1	7,5	1,5
	Automatisation	87	8,7	4,3	75,6	14,6	9,8	75,6	19,5	4,9	88,6	7,5	1,5
Transversalité	Démarche qualité	87,5	10,4	2,1	64,6	18,8	6,3	64,6	20,8	6,3	87,5	6,3	2,1
	Homologation ou candidature ISO 9000	92,3	7,7	-	73,1	15,4	3,8	76,9	19,2	-	96,2	-	-
	Juste A Temps	87	8,7	4,3	80	15	5	70	20	10	93,3	4,4	2,2
	Amélioration processus	87,7	10,5	1,8	75	19,2	5,8	71,2	3,1	5,8	90,9	7,3	1,8
Coopération	Partenariat	83,3	12,5	2,1	66,7	18,8	4,2	62,5	16,7	4,2	89,6	4,2	2,1
Augmentation moyenne (tableau 160)		86,4%			72,9			71,9			90,8		
A : augmenté I : inchangé D : diminué													
Source : Notre enquête (2003)													

Généralement, les variations des indicateurs économiques, suivant la nature des changements organisationnels introduits, ont été les suivantes :

- ✚ L'augmentation de la productivité est enregistrée chez 92,3% des entreprises certifiées ou candidates à une norme ISO 9000, cette proportion n'est que de 83,1% pour les entreprises ayant procédé à un changement de structure formelle (en l'occurrence restructuration) ;
- ✚ 80% des entreprises qui recourent à la méthode du juste-à-temps ont vu s'accroître leur valeur ajoutée. La fréquence enregistrée chez le groupe des entreprises qui se sont restructurées est de 62,7%;
- ✚ La réduction des coûts était importante dans 76,9% des entreprises certifiées ou candidates à une norme ISO 9000. La faible performance de réduction des coûts est constatée pour le groupe des entreprises qui recourent à la mobilité des employés (flexibilité qualitative interne). Puisque, en dépit de cette action seulement 56% des entreprises de ce groupe ont pu contracter leurs coûts ;
- ✚ En fin quel que soit le choix organisationnel mis en œuvre, la satisfaction des clients est au moins assurée par 4 entreprises sur 5.

Par ailleurs, certaines stratégies organisationnelles favorisent l'amélioration des indicateurs économiques plus que d'autres :

- ✚ La flexibilité temporelle, l'emploi temporaire, l'automatisation et les pratiques de la transversalité favorisent la réduction des coûts ;
- ✚ Le travail des groupes, l'automatisation et le juste-à-temps sont plus favorables pour l'amélioration de la valeur ajoutée ;
- ✚ Les stratégies participatives (participation des employés et pratique de la formation continue) et la transversalité incitent les employés pour être plus productifs (amélioration de la productivité du travail) ;
- ✚ L'adoption d'une norme ISO 9000, le travail de groupes, l'emploi temporaire, les heures supplémentaires et le partenariat sont positivement liés à la satisfaction de la clientèle.

Dès lors, nous constatons que des changements organisationnels, même mineurs (participation des salariés à la prise de décision, etc.), sont susceptibles d'avoir un impact positif sur la performance économique. Il ne faudra pas, toutefois, ignorer la forte pression que peuvent avoir les aléas du marché sur les indicateurs économiques.

A présent, en se référant à Lussato (1972) ⁷⁴⁷ qui considère l'entreprise comme : *«une coalition coopérative viable aussi longtemps qu'elle procure suffisamment de satisfactions à ses membres pour*

⁷⁴⁷ Lussato B (1972), *Introduction critique aux théories des organisations : modèles cybernétiques, hommes, entreprises*, Dunod, Paris. Aussi Bernoux et Herreros (1993) indiquent que l'efficacité de l'entreprise dépend de la capacité d'un groupe d'acteurs donné à se trouver un intérêt supérieur commun, différent de l'intérêt général.

qu'ils continuent à apporter leur contribution», on se demande sur l'apport, en termes de performance sociale, des choix organisationnels mis en œuvre dans les entreprises enquêtées.

§3- Impact des changements organisationnels sur la performance sociale

L'entreprise n'est pas seulement une action d'entreprendre mais aussi une entité sociale (Etchegoyen, 1990⁷⁴⁸), parmi les critères identifiés pour apprécier les différentes exigences auxquelles les stratégies organisationnelles doivent répondre : le critère d'efficacité sociale (Knight, 1977)⁷⁴⁹. Ainsi, l'entreprise ne doit pas être seulement efficiente d'un point de vue financier ou économique mais aussi socialement viable. A cet égard, les choix organisationnels d'une entreprise (principalement l'agencement des rôles et des relations au travail) sont susceptibles d'accroître ou de détériorer la satisfaction des employés et par-là leur engagement au travail.

Dans le cas de notre échantillon observé, la satisfaction des employés a connu une amélioration dans 90% des entreprises enquêtées. Seulement 10% des dirigeants enquêtés ont attesté que leurs employés sont insatisfaits (Cf. tableau 163). Cette dernière proportion aurait dû être plus importante si on avait adressé cette question aux employés. D'ailleurs, comme le font remarquer Gerbier et Evgraoff (1993)⁷⁵⁰ « les effets de la qualité de vie au travail ne sont pas absolus mais relatifs, parce qu'appréciés selon les individus ». En outre, la satisfaction au travail ne signifie pas l'absence de problèmes organisationnels ou personnels, mais un ajustement provisoire des attentes des personnels⁷⁵¹.

Tableau n° 163 : Evolution des principaux indicateurs sociaux des entreprises enquêtées					
	Augmenté	Diminué	Inchangé	TOTAL	
Satisfaction des employés	89,6%	10,4%	0,0%	100,0%	
Communication interne	85,1%	1,5%	13,4%	100,0%	
Conditions travail	76,1%	0,0%	23,9%	100,0%	
Polyvalence	74,2%	6,1%	19,7%	100,0%	
Personnel qualifié	65,7%	1,5%	32,8%	100,0%	
Encadrement	66,2%	4,6%	29,2%	100,0%	
Apprentissage	58,7%	3,2%	38,1%	100,0%	

Les valeurs du tableau sont les pourcentages en ligne établis sur 529 citations.

Source : Notre enquête (2003)

Par ailleurs, il ressort des résultats mis en évidence par le tableau 163 que la communication interne s'est améliorée dans 85% des entreprises suite à l'introduction de certains changements organisationnels, en l'occurrence l'utilisation des NTIC et la gestion participative. L'augmentation du nombre du personnel qualifié ne vient qu'à la cinquième

Bernoux P et Herreros G (1993), « Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoir », in *Gestion* 2000, n°9, décembre.

⁷⁴⁸ Etchegoyen A (1990), *Les entreprises ont-elles une âme ?* Editions François Bourin, Paris.

⁷⁴⁹ Les six critères identifiés sont : critère d'efficacité, critère de contrôle, critère de responsabilité, critère de coordination, critère d'adaptation et critère d'efficacité sociale. Knight K. (1977), *Matrix management*, Gorwer Press.

⁷⁵⁰ Gerbier J et Evgraoff B (1993), *Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental*, Editions TEC DOC, Paris.

⁷⁵¹ Nizard G (1986), *50 mots clés pour le management*, Privat, Toulouse.

position, avec seulement 65% des entreprises qui ont déclaré que cet indicateur a connu une amélioration. Enfin, l'apprentissage est l'indicateur qui n'a connu d'amélioration que dans environ 59% des entreprises enquêtées. En reliant ces deux derniers résultats à l'absence de référentiel des emplois et compétences dans la plupart des entreprises enquêtées (61% cf. figure 39) et au faible intérêt octroyé à la formation sur de nouveaux procédés et/ou métiers⁷⁵², on comprend les efforts qui restent à faire sur le plan des choix organisationnels pour accroître la performance sociale (plus particulièrement l'employabilité⁷⁵³ des salariés).

Ainsi, les actions organisationnelles des entreprises enquêtées sont associées à un accroissement de la satisfaction des employés et à une baisse du nombre de travailleurs non qualifiés. Ces entreprises semblent également priser davantage la communication, la polyvalence et dans une moindre mesure l'apprentissage.

Afin de mettre en évidence l'impact qu'ont eu les choix organisationnels auxquels ont opté les entreprises constituant notre échantillon observé sur certains indicateurs de la performance sociale, nous avons procédé à des analyses bivariées. La synthèse des résultats de ces analyses est présentée dans le tableau 164.

Les fréquences les plus élevées de la satisfaction sont à mettre du côté des entreprises qui recourent à la normalisation ISO 9000 ou à la participation des employés à la prise de décision ou celles qui dispensent de la formation à leurs salariés. En revanche, des pourcentages d'insatisfaction plus au moins importants (environ 13%) sont affichés par les entreprises qui pratiquent la flexibilité temporelle ou la flexibilité quantitative externe. Il n'en demeure pas moins que tous les choix organisationnels sont associés dans plus de 86% des entreprises enquêtées à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Ceci nous interpelle à se demander sur le degré de véracité des propos des dirigeants à ce niveau, sachant que 88% des entreprises constituant notre échantillon observé ont procédé à un changement structurel (cf. figure 30) et 41% parmi elles ont rencontré des résistances internes au changement (cf. tableau 58).

⁷⁵² 78% des entreprises enquêtées ont déclaré dispenser de la formation à leurs employés. Seulement 42% parmi elles ont précisé le nombre moyen d'heures par employé et par an, ce nombre varie entre 3 heures et 80 heures avec une moyenne de 25 heures de formation. Ce qui est des raisons de la formation 70% des entreprises dispensant de la formation ont attesté que c'est pour des raisons de polyvalence du personnel. (Cf. Tableaux 70, 73 et 74).

⁷⁵³ L'employabilité « englobe les compétences, connaissances et qualifications qui renforcent l'aptitude des travailleurs à trouver et à conserver un emploi, progresser au niveau professionnel et s'adapter au changement, trouver un autre emploi s'ils le souhaitent ou s'ils ont été licenciés et s'intégrer plus facilement au marché du travail à différentes périodes de leur vie ». Bureau International du Travail (2000), *Formation pour l'emploi : inclusion sociale, productivité et emploi des jeunes*, Rapport V, Conférence Internationale du Travail, 88^{ème} session, BIT, Genève.

Tableau n° 164 : Implications des choix organisationnels sur certains indicateurs sociaux							
Stratégies organisationnelles	Choix organisationnels stratégiques	Satisfaction-employés (valeurs en %)			Personnel qualifié (valeurs en %)		
		A	I	D	A	I	D
Réorganisation	Changement de structure	91,5	-	8,5	64,4	33,9	1,7
Participation des employés	Participation à la prise de décision	94,6	-	5,4	71,4	28,6	-
	Travail groupes	89,8	-	10,2	71,4	26,5	2
	Formation continue	92,3	-	7,7	71,2	28,8	-
Flexibilité du travail	Mobilité du personnel	87	-	13	69,6	30,4	-
	Emploi temporaire	86,5	-	13,5	63,5	34,6	1,9
	Heures supplémentaires	87,3	-	12,7	63,3	34,5	1,8
Flexibilité de fonctionnement	Utilisation des NTIC	89,6	-	10,4	65,7	32,8	31,3
	Automatisation	93,5	-	6,5	67,4	0,4	2,2
Transversalité	Démarche qualité	89,6	-	10,4	68,8	31,3	-
	Homologation ou candidature ISO 9000	96,2	-	3,8	80,8	19,2	-
	Juste A Temps	91,5	-	8,5	66	31,9	-
	Amélioration processus	91,2	-	8,8	70,2	29,8	2,1
Coopération	Partenariat	91,7	-	8,3	75	25	-
A : augmenté I : inchangé D : diminué							
Source : Notre enquête (2003)							

Concernant l'évolution du nombre du personnel qualifié, elle était importante chez le groupe d'entreprises homologuées ou candidates à une certification ISO 9000 (80% des entreprises de ce groupe). Cette évolution était également positive dans 71% des entreprises qui ont mis en œuvre des stratégies organisationnelles participatives (travail de groupes, formation continue et participation à la prise de décision). Au contraire, 1/3 des unités qui se sont restructurées ont dû garder le même effectif du personnel qualifié stagner et il en va de même pour celles qui recourent à la flexibilité temporelle ou à l'emploi occasionnel.

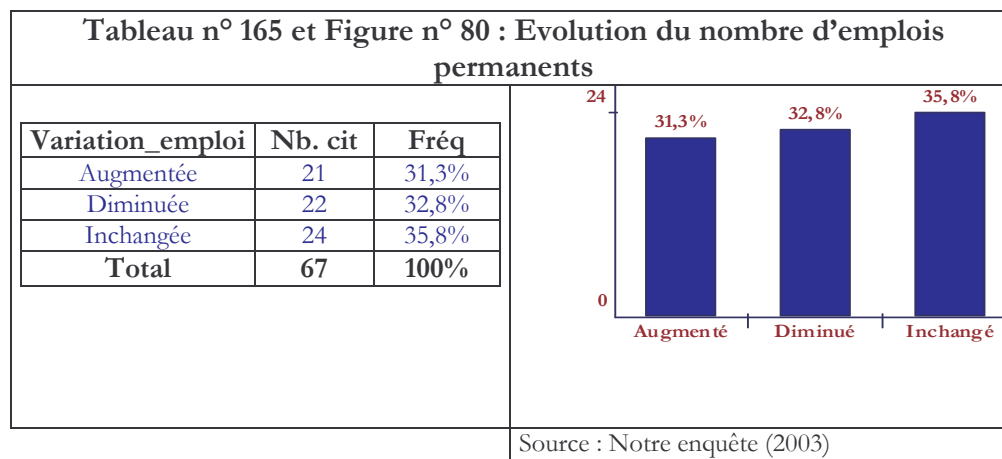
En général, la performance sociale est forte chez les entreprises ayant opté aux pratiques de la transversalité, en particulier la normalisation ISO 9000. De ce fait, nous déduisons que l'organisation « processuelle » et la culture de la qualité que véhicule les normes ISO sont favorables à la performance sociale.

§4- Impact des changements organisationnels sur la performance sociétale

L'entreprise est devenue beaucoup plus interactive et au fil du temps elle a introduit des nouvelles dimensions essentielles pour sa viabilité, entres une interface coûteuse avec l'écologie et la société⁷⁵⁴.

⁷⁵⁴ Laszlo E et Laszlo Ch (1993), *Le management évolutionniste : naviguer dans la turbulence*, Economica, Paris.

Certes, la vocation première d'une entreprise est de générer une rentabilité économique à long terme, seulement au même titre, elle contribue également à la réalisation des grands objectifs nationaux, entre autres, la création de l'emploi et la protection de l'environnement (Millstein, 1998)⁷⁵⁵. On se demande alors sur l'impact des choix organisationnels des entreprises enquêtées sur ces deux objectifs ?



Au plan de l'évolution de l'emploi permanent, notre échantillon observé est scindé en trois classes à fréquences quasiment égales :

- ↳ Entreprises dont l'effectif permanent a connu un accroissement suite à l'adoption des changements organisationnels ;
- ↳ La seconde classe est composée des entreprises qui ont réduit leur effectif permanent ;
- ↳ Les entreprises où le nombre des emplois permanents est inchangé.

L'appréciation de ces évolutions par rapport aux types de changements structurels mis en oeuvre par 88% des entreprises enquêtées est mise en évidence dans le tableau 166 ci-dessous.

Tableau n° 166 : changement structurel et variation du nombre des emplois permanents

Evolution emploi Type chgt structui	Augmenté	Diminué	Inchangé	TOTAL
Restructuration	41,5%	34,1%	24,4%	100,0%
Création départements	34,5%	31,0%	34,5%	100,0%
Décentralisation	28,6%	37,1%	14,3%	100,0%
Suppression départements	16,7%	66,7%	16,7%	100,0%
TOTAL	36,1%	37,3%	26,5%	100,0%

Source : Notre enquête (2003)

Des données du tableau 166, nous constatons que la suppression des départements et la décentralisation s'accompagnent inévitablement dans 2/3 des cas d'une réduction de l'effectif employé permanent.

⁷⁵⁵ Millstein Ira M (1998), « l'entreprise citoyenne », in *Problèmes Economiques* n° 2.591-2.592 du 18 au 25 novembre.

Par ailleurs, le croisement de l'évolution de l'emploi dans les entreprises enquêtées avec les 3 variables organisationnelles numériques (nombre moyen des emplois occasionnels, taux d'automatisation et taux d'utilisation des NTIC) montre que la diminution de l'effectif permanent est associée à une forte flexibilité quantitative externe et à un taux d'automatisation plus au moins élevé (cf. tableau 167 ci-dessous).

Tableau n° 167 et Figure n° 81 : Moyennes de l'évolution de l'emploi permanent en fonction des critères de Flexibilité Numérique externe, Automatisation et Utilisation NTIC			
Evolution emploi	Flexibilité Num_Ext	Automatis	Utilisation NTIC
Augmenté	126,36	60,53	43,62
Diminué	202,85	53,25	33,91
Inchangé	163,28	43,45	37,00
ENSEMBLE	163,22	52,27	38,06

Les valeurs du tableau sont les moyennes calculées sans tenir compte des non-réponses.

Axe 2 (21.6%)

Diminué

Flexibilité Num_Ext

Automatisation

Augm

Utilisation NTIC

Axe 1 (78.4%)

Inchangé

Source : Notre enquête (2003)

De la figure 81 ci-dessus, trois tendances divergentes sont constatées :

- L'utilisation des NTIC est associée essentiellement à l'augmentation de l'emploi permanent (recrutement de spécialistes dans ce domaine) et faiblement à sa stagnation ;
- L'automatisation quand elle est importante, elle engendre deux situations antagoniques : dans certaines entreprises une augmentation de l'emploi permanent (recrutement de techniciens, ouvriers qualifiés) et dans d'autres la diminution des effectifs (chômage technologique) ;
- Enfin, la flexibilité quantitative externe est principalement associée à la réduction des emplois permanents. Cette tendance est confirmée par la forte moyenne d'emploi temporaire de 202 occasionnels par an affiché par les entreprises qui ont diminué leur effectif permanent. Ceci traduit le fait que ces entreprises préfèrent l'emploi « précaire » moins coûteux et plus adapté aux fluctuations du marché.

Ce dernier constat montre la prédominance de la vision à court terme chez bon nombre des entreprises enquêtées qui favorisent les gains immédiats au détriment de la croissance. Cette dernière exige un fort apprentissage et des compétences prononcées d'un personnel satisfait.

Outre les implications des changements organisationnels précités sur la situation de l'emploi permanent. D'autres implications sont synthétisées par le tableau 168 ci-après.

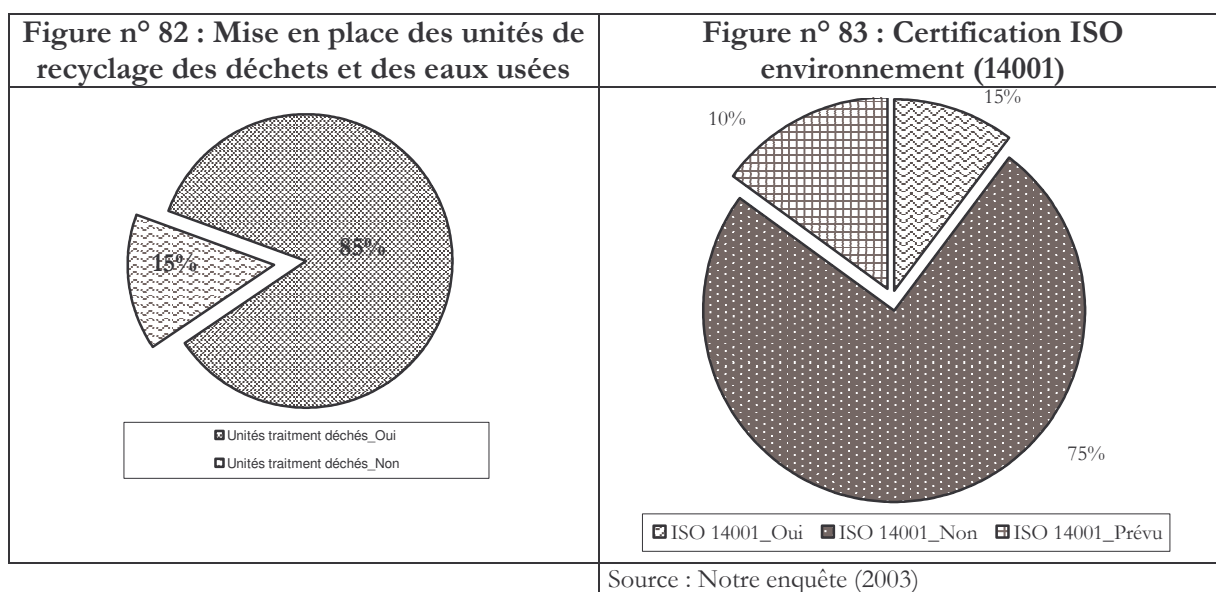
Tableau n° 168 : Implications des choix organisationnels sur l'évolution de l'emploi permanent				
Stratégies organisationnelles	Choix organisationnels stratégiques	Evolution emploi (valeurs en %)		
		A	I	D
Réorganisation	Changement de structure	35,6	28,8	35,6
Participation des employés	Participation à la prise de décision	33,9	30,4	35,7
	Travail groupes	26,5	38,8	34,7
	Formation continue	34,6	26,9	38,5
Flexibilité du travail	Mobilité du personnel	39,1	32,6	28,3
	Emploi temporaire	30,8	40,4	28,8
	Heures supplémentaires	30,9	34,5	34,5
Flexibilité de fonctionnement	Utilisation des NTIC	31,3	35,8	32,8
	Automatisation	32,6	28,3	39,1
Transversalité	Démarche qualité	33,3	31,3	35,4
	Homologation ou candidature ISO 9000	23,1	30,8	46,2
	Juste A Temps	36,2	31,9	31,9
	Amélioration processus	29,8	35,1	35,1
Coopération	Partenariat	31,3	29,2	39,6
A : augmenté I : inchangé D : diminué				
Source : Notre enquête (2003)				

Ainsi, les fréquences d'évolution de l'emploi permanent issues de l'analyse par type de choix organisationnel restent identiques à celles observées précédemment pour l'ensemble de l'échantillon observé (cf. figure 80), excepter pour les entreprises qui ont opté pour les choix suivants :

- ↳ L'homologation ou la candidature aux normes ISO 9000 (une entreprise sur deux à réduit son effectif permanent) ;
- ↳ Le partenariat (40% des entreprises ayant noué des relations de partenariats ont revu à la baisse le nombre des emplois permanents) ;
- ↳ L'automatisation (2 entreprises sur 5 ont réduit leur effectif permanent), il en va de même pour les entreprises qui ont recouru à la formation continue. Cette dernière avait pour objectif principal la polyvalence.

De manière générale, les entreprises enquêtées ont tendance à ajuster plus rapidement leur main-d'œuvre. Ce comportement a des conséquences néfastes sur le plan sociétal alors même que le perfectionnement professionnel n'a jamais été aussi indispensable pour prévenir les risques de chômage, accroître les chances de retrouver un travail et améliorer la productivité du personnel en place.

Sur un autre registre, le respect de l'environnement (écologie) figure parmi les principaux leviers de la performance sociétale. Dans ce sens il certifie l'adhésion de l'entreprise aux valeurs de citoyenneté, ce qui est de nature à accroître sa notoriété vis-à-vis de ces clients.



Pour les deux indicateurs objet des figures 82 et 83 nous constatons que :

- ↳ Seulement 15% des entreprises enquêtées ont mis en place des unités de traitement des déchets et des eaux usées ;
- ↳ Seule une entreprise sur 10 est certifiée ou candidate à une norme ISO 14001⁷⁵⁶.

Le faible intérêt donné à la protection de l'environnement (écologie) conjugué à la baisse de l'emploi permanent dans au moins le 1/3 de l'échantillon observé font que la performance sociétale est le maillon faible de la performance globale de la majorité des entreprises enquêtées.

Conclusion du chapitre 4

En guise de conclusion de ce chapitre, l'incertitude du marché, la pression accrue de la concurrence, les exigences des clients surtout étrangers et les répercussions prévues de la ZLE sont à la base de l'adoption des stratégies organisationnelles dans 2/3 des entreprises marocaines enquêtées. Ceci dit, même à travers le filtre cognitif des dirigeants, le marché influe sur les choix d'organisation stratégiques des entreprises.

Le constat général tiré dans ce chapitre, est que les entreprises enquêtées sont entrain de s'adapter à l'instabilité croissante de l'environnement externe, sur le plan organisationnel, par tâtonnement. Le danger principal qui menace la réussite de cette adaptation réside dans les dysfonctionnements qui peuvent se produire entre la nécessité du changement et le conservatisme dû aux habitudes (Thierry et al, 1993)⁷⁵⁷.

⁷⁵⁶ La norme ISO 14001 traite principalement du management environnemental. Il s'agit de voir ce que fait une entreprise pour réduire les effets nuisible de ses activités sur l'environnement.

⁷⁵⁷ Thierry D, Sauret C et Monod N (1993), *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, L'Harmattan, Paris.

Par ailleurs, l'impact des stratégies organisationnelles sur la performance globale dans les entreprises marocaines enquêtées (Cf. Annexe 13) est différencié selon les choix organisationnels mis en œuvre :

- ↳ L'amélioration de la performance financière est associée aux pratiques de la flexibilité de fonctionnement (un taux élevé d'automatisation et d'utilisation des NTIC), de la transversalité (principalement la certification ISO 9000), du partenariat et de la participation des employés (travail des groupes) ;
- ↳ L'augmentation de la performance économique a été plus sensible à l'automatisation et/ou à l'homologation ISO 9000. De même, la flexibilité temporelle et la flexibilité quantitative externe ont eu un impact positif sur la réduction des coûts et la satisfaction de la clientèle ;
- ↳ Les stratégies organisationnelles participatives, ainsi que la normalisation ISO 9000 ont eu l'impact le plus pertinent sur les indicateurs de la performance sociale (satisfaction des employés, accroissement du personnel qualifié) ;
- ↳ Enfin, les différents choix organisationnels ont eu un impact mitigé sur la performance sociétale. particulièrement, l'homologation ISO 9000, le partenariat et la flexibilité quantitative externe ont eu des effets négatifs sur l'emploi permanent.

De manière générale, les implications des choix organisationnels des entreprises industrielles marocaines ne sont pas simples à appréhender. Au moment où certains d'eux (certification ISO 9000, etc.) ont des répercussions positives sur les performances financière, économique et sociale, ils n'ont pas eu le même succès pour la performance sociétale.

Conclusion générale

Conclusion générale

Après avoir passer en revue la littérature se rapportant à l'organisation des entreprises et aux stratégies organisationnelles, nous avons dressé un cadre conceptuel qui a servi de base à notre étude empirique auprès d'un échantillon d'entreprises de l'industrie de transformation au Maroc. Aussi, pour des besoins de comparaison nous avons enquêté auprès de certaines entreprises de l'industrie de transformation en France (ville de Lyon).

La collecte des données sur le terrain a été menée principalement par questionnaire, en s'appuyant sur différentes techniques d'investigation. Un va-et-vient entre théorie et pratique nous a permis de mieux comprendre et expliquer les phénomènes rencontrés. Ainsi, trois champs distincts en relation aux stratégies organisationnelles ont été empiriquement examinés : celui des formes d'organisation qu'elles dessinent, celui des facteurs qui justifient la mise en œuvre de ces stratégies et enfin celui de la performance globale qu'elles transforment.

Les résultats que nous avons obtenus font ressortir que les entreprises marocaines enquêtées ont recouru à différents choix organisationnels. Les plus utilisés sont le changement structurel et la flexibilité du travail. Les choix relatifs à la flexibilité de fonctionnement (utilisation des NTIC et l'automatisation), à la transversalité (démarche qualité et normalisation) et au partenariat sont utilisés dans une moindre mesure. Les modes d'organisation issus de ces stratégies sont caractérisés par l'hybridation⁷⁵⁸ et sont moins mues par les valeurs industrielles actuelles⁷⁵⁹. Cette situation s'expliquerait vraisemblablement par la culture des dirigeants qui demeure « défensive »⁷⁶⁰.

Par ailleurs, la comparaison des choix organisationnels des PMI marocaines et ceux des PMI françaises constituant notre échantillon observé, nous a permis de corroborer notre seconde hypothèse de travail selon laquelle les caractéristiques du territoire national dans lequel opère une entreprise ont un impact sur ses choix organisationnels.

Sur un autre registre, celui des déterminants des choix organisationnels des entreprises marocaines, nous avons conclu que les entreprises qui ont perçu leur environnement externe comme instable, ont été nombreuses à mettre en oeuvre certaines stratégies

⁷⁵⁸ Un des traits marquants que nous avons mis en évidence au chapitre 3 de cette recherche concernant le caractère hybride de l'organisation de la plupart des entreprises enquêtées est l'incorporation changements qualitatifs (transversalité, participation des employés, etc.) dans des configurations qui restent marquées par la centralisation fonctionnelle.

⁷⁵⁹ Les valeurs industrielles actuelles dans le contexte de notre recherche sont : la virtualité (e-entreprise, e-commerce, équipes virtuelles, etc.) ; la transversalité (gestion processus, client-fournisseur, qualité totale, etc.) ; le resautage (entreprise-réseau, réseau d'entreprises, hypogroupement, etc.) ; etc.

⁷⁶⁰ Bruke M (1987), *A chacun son style d'entreprise*, Inter-Editions, Paris.

organisationnelles. Ceci dit, ces stratégies sont adaptatives⁷⁶¹ car elles constituent des réponses aux mutations de l'environnement socio-économique marocain.

Enfin, l'appréciation des implications des stratégies organisationnelles adoptées par les entreprises industrielles marocaines n'était pas simple. Si ces stratégies débouchent sur une amélioration apparente de la performance financière et celle économique, elles n'ont pas eu le même succès pour la performance sociétale. C'est ainsi que nous avons constaté une diminution de l'effectif permanent, par exemple, dans les entreprises ayant recouru à la flexibilité quantitative externe.

Notre analyse ne fait apparaître, toutefois, que partiellement les résultats d'une recherche qui aurait pu être bien plus large et plus approfondie. Elle possède des limites qu'il convient de préciser afin d'en définir l'exakte portée :

- ↳ Sur le plan conceptuel tout d'abord, le cadre conçu pour analyser les données a été construit en rapport avec les questions de recherche, il n'en reste pas moins partiel. En outre, pour retranscrire de manière homogène les informations disponibles dans les monographies, il a fallu faire des arbitrages, qui forcément poussent à une sélection tronquant quelque peu les données, et entraînant une perte d'informations ;
- ↳ Sur le plan de l'enquête, la collecte d'information par questionnaire est sujette aux habituelles limites relevant de ce mode de recueil des données. En outre, malgré la diversification des méthodes d'investigation, le nombre d'entreprises répondantes à notre enquête est resté en dessous de nos aspirations ;
- ↳ Sur le plan de la qualité des réponses, l'effet de « mode » qui accompagne le discours gestionnaire ou la réticence à répondre à certaines questions risquent d'amener une large surestimation de la portée réelle des choix organisationnels ;
- ↳ Enfin, la méthodologie quantitative empruntée nous a permis de tirer des conclusions importantes, traduisant une rupture entre des pratiques habituelles d'organisation et les évolutions actuelles. Toutefois, une approche longitudinale et une analyse cas par cas peuvent parfaire notre étude.

Malgré ces limites, nous avons pu souligner que, l'essentiel pour les entreprises industrielles marocaines ne doit pas être d'avoir la configuration idéale ou optimale, mais il serait de veiller à ce que la solution du moment ne fige pas l'organisation de l'entreprise de telle façon qu'une future adaptation stratégique devienne difficile (Goold et Campbell, 2002)⁷⁶². Il s'agit alors, de parvenir à combiner une capacité de changement permanent avec le maintien d'une cohérence nécessaire à l'efficacité (Brown et Eisenhardt, 1998⁷⁶³).

⁷⁶¹ Stratégies adaptatives par opposition aux stratégies proactives résultant d'un processus de planification stratégique.

⁷⁶² Faut-il se structurer par métier, par marché ou par zone géographique ? Une structure matricielle est-elle préférable à une structure simple ? Comment concilier autonomie et coordination ? Etc. Le propos n'est pas de définir une

Comme l'explique Crozier (1991)⁷⁶⁴ « *la ressource organisationnelle, la capacité à faire coopérer des personnes devient à la fois plus difficile et plus décisive* » et les stratégies organisationnelles sont d'autant plus efficaces quant elles s'appuient sur une forte cohésion entre trois aspects clés : les compétences individuelles, le savoir technique de l'organisation et la culture managériale (Sparrow, 1994⁷⁶⁵, Levy-Leboyer, 1999⁷⁶⁶). De même, dans une vingtaine d'années, comme le souligne Drucker (1999)⁷⁶⁷, « *les entreprises devront s'organiser autour du savoir et de l'information. Elles auront pour la plupart moitié moins de niveaux hiérarchiques et disposeront d'un tiers seulement des responsables présents aujourd'hui. Le travail sera accompli par des spécialistes rassemblés en équipes ad hoc, transversales aux départements classiques. La coordination et le contrôle dépendront dans une large mesure de la volonté des salariés à s'auto-discipliner* ».

organisation "idéale" mais de valider l'adéquation d'une structure avec les priorités et les contraintes de l'entreprise. Goold M et Campbell A (2002), *Designing Effective Organizations*, Editions Jossey-Bass, new York.

⁷⁶³ Brown S L et Eisenhardt K M (1998), *Competing on the Edge*, Harvard Business School Press.

⁷⁶⁴ Crozier M (1991), *L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel*, Inter Editions, Paris. Voir aussi Crozier M et Serieyx H (1994), *Du management panique à l'entreprise du XXI^{ème} siècle*, Maxima, Québec.

⁷⁶⁵ Sparrow P R (1994), « The psychology of strategic management », in Cooper C et Robertson I, eds, *International Review of Industrial and organizational psychology*, volume 9, Chichester, Wiley.

⁷⁶⁶ Levy-Leboyer C (1999), op cit.

⁷⁶⁷ Drucker P F (1999), « l'émergence de la nouvelle organisation », in *Harvard Business Review*, *Le Knowledge management*, Quatrième édition 2001, Nouveaux Horizons, Paris.

Annexes

Annexes

Annexe 1 : Les réponses aux turbulences environnementales dans la littérature

Type d'adaptation	Auteurs
Management intra-organisationnel, Création de réseaux Institutionnalisation, Régulation externe	Metcalf et Mc Quillan (1977), Metcalfe (1974), Emery et Trist (1965), Mc Cann et Selsky (1985), Post et Mahon (1980),
Augmentation des interrelations entre les organisations	Terreberry (1968)
Comportement éthique, valeurs fortes	Morris et al. (1996)
Contrôle de l'environnement	Bonis (1972)
Stratégie entrepreneuriale (innovation, introduction du changement, réaction rapide et flexible)	Naman et Slevin (1993), Morris et al. (1995), Davis et al. (1991), Miller et Friesen (1983), Ansoff (1968 et 1990)
Perturber le marché	d'Aveni (1995), Prokresch (1993)
Comportement de créateur	Ansoff et al. (1993)
Structure organique	Brisson (1992), Mintzberg (1990), Jennings et Seaman (1994)
Développement de la tolérance aux variations et structure indépendante flexible	Polley (1994)
Augmenter l'informel	Getz (1994)
Décentralisation	Kalika (1985)
Augmentation de la vitesse de prise de décision	Judge et Miller (1991), Kalika (1991)
Transversalité dans l'organisation sur la base de processus complexes, apprentissage	Allouche et Huault (1998), Tarondeau et Wrigth (1995), Martinet (1984)
Structure Généraliste	Hannan et Freeman (1977)
Développement de ressources distinctes	Chakravarthy (1997)
Focalisation et flexibilité du métier de base, constitutions de réserves, concentration de la ressource	Joffre et Koenig (1984), Meyer (1982)
Recentrage sur les buts	Woodward (1982)
Se positionner sur une niche	Callot (1997)

Source : Gueguen (1997 et 1998)⁷⁶⁸

⁷⁶⁸ Gueguen G (1997), " Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive ?", in *Actes de la VI^{ème} conférence de l'AIMS*, Montréal.

Gueguen G (1998), " Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise", in *Actes de la VII^{ème} conférence de l'AIMS*, Louvain-la-Neuve.

Annexe 2 : Les traits de l'organisation apprenante

- ↳ **Sens de l'identité collective** ainsi que de la mission (vision partagée et valeurs communes) traduisant le souci de créer un sens de la communauté et de répondre aux aspirations individuelles des membres de l'organisation (Collins et Porras, 1996⁷⁶⁹);
- ↳ **Conscience et responsabilité sociales** en essayant constamment d'améliorer l'environnement social interne et externe et en se préoccupant fortement à la fois des clients, de la collectivité et de ses employés (Watkins et Marsick, 1993⁷⁷⁰);
- ↳ **Créativité**, esprit d'entreprise en essayant de défier constamment le statu quo, d'expérimenter et de prendre des risques (McGill et Slocum, 1994⁷⁷¹);
- ↳ **L'organisation comme lieu de réflexion** où les gens développent l'esprit d'examen, remettent constamment en cause leurs manières de voir et cherchent à appréhender toujours mieux les interdépendances (Senge et al, 1994);
- ↳ **Responsabilisation et participation** en s'efforçant de s'écarter des modèles bureaucratiques et hiérarchiques fondés sur l'autorité et le contrôle pour au contraire donner à la fois autonomie, responsabilité, pouvoir à l'employé (Senge, 1990; Watkins et Marsick, 1993);
- ↳ **Partenariat, complicité**, synergie avec l'idée répandue de développer le travail et les relations d'équipe (avec l'utilisation d'équipes fonctionnelles, interdisciplinaires et autogérées) et de collaborer plus étroitement avec clients, fournisseurs voire même concurrents (McGill et Slocum, 1994; Watkins et Marsick, 1993);
- ↳ **Lieu de dialogue, d'écoute, de convivialité généralisée et de partage** (des profits, du pouvoir, de l'information, des décisions, des actions et de la gestion) avec un climat d'ouverture d'esprit, de confiance, d'équité et de respect pour la dignité et l'intégrité de l'individu (De Pree, 1989⁷⁷²; Kline et Saunders, 1993⁷⁷³);
- ↳ **Transparence et libre circulation de l'information** avec la volonté de générer à tous les niveaux du savoir, d'utiliser les facultés créatives des employés, de recueillir toutes les intelligences d'où qu'elles viennent (clients, fournisseurs, concurrents, leaders d'industrie...) et de les diffuser rapidement au sein de l'organisation (McGill et Slocum, 1994 ; Ulrich et al, 1993⁷⁷⁴).

⁷⁶⁹ Collins J C et Porras J I (1996), "Building Your Company's Vision", in *Harvard Business Review*, septembre-octobre.

⁷⁷⁰ Watkins K E et Marsick V (1993), *Sculpting the Learning Organization*, Jossey-Bass, San Francisco.

⁷⁷¹ McGill M E et Slocum J W (1994), *The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*, John Wiley & Sons, New York.

⁷⁷² De Pree M (1989), *Leadership is an Art*, Doubleday Currency, New York.

⁷⁷³ Kline P et Saunders B (1993), *Ten Steps to a Learning Organization*, Great Ocean Publishers, Arlington Virginia.

⁷⁷⁴ Ulrich D, Jick T et Von Glinow M A (1993), "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", *Organizational Dynamics*, automne.

Annexe 3 : Définitions de l'organisation virtuelle

Auteur(s)	Définition proposée
S. L. Goldman & R. N Nagel (1993)	"(...) groups of agile manufacturing enterprises."
S. Bleeker (1994)	« Par l'utilisation intégrée d'ordinateurs et de technologies de communications, les entreprises seront de moins en moins définies par des murs concrets ou par un espace physique, mais par des réseaux de collaboration reliant des centaines, des milliers et mêmes des dizaines de milliers de personnes ensemble. »
D. Upton & A. Mc Affee (1996)	« (...) une communauté de douzaines voire de centaines d'entreprises, chacune concentrée sur ce qu'elle sait faire le mieux, toutes reliées par un réseau électronique qui leur permet d'opérer de façon flexible et non onéreuse, sans se soucier de leurs emplacements respectifs. »
J. Gebauer (1996)	« (...) au moins deux organisations indépendantes ou unités organisationnelles, formant une relation coopérative afin de d'atteindre un but commun. »
B. Travica (1997)	"Virtual Organization refers to a temporary or permanent collection of geographically dispersed individuals, groups, organizational units which do or do not belong to the same organization or entire organizations that depend on electronic linking in order to complete the production process."
D. Kiosur (1997)	« Une organisation virtuelle est une entité composée de membres géographiquement dispersés, qui partagent le même travail et communiquent exclusivement par le biais de l'électronique, les rencontres physiques étant quasiment, voire totalement supprimées. »
D. Robey & al., (1998)	"We define the virtual organization as a temporary, flexible arrangement of dispersed components, contributed by multiple organizations and linked together with information technologies."
R. Bultje & J. Van Vijk (1998)	"A Virtual Organization is primarily characterized as being a network of independent geographically dispersed organization with a partial mission overlap. (...) Further, a Virtual Organization is secondarily characterized by a single identity with loyalty being shared among the partners and the co-operation based on trust and information technology."
P. Sieber (1998)	"(...) I define a Virtual Organization as any institutionalized form of the ability to provide its products and services more time and location independent than its competitors."
J. Burn (1998)	"Virtual organizations are electronically networked organisations that transcend conventional organisational boundaries, with linkages which may exist both within and between organisations."

Source: Meissonier (2000) ⁷⁷⁵

⁷⁷⁵ Meissonier R(2000), *Organisation virtuelle : conceptualisation, ingénierie et pratiques. Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire*, thèse du doctorat en sciences de gestion présentée et soutenue publiquement le 20 décembre 2000 sous la direction de Bartoli J.-A, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Université de Droit d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III

Annexe 4 : Principales écoles de pensée en stratégie organisationnelle⁷⁷⁶

Ecole de pensée	Acception de la stratégie
DESIGN (Andrew, 1965)	Exercice conceptuel où la stratégie est dessinée via un arbitrage créatif entre l'environnement et l'organisation. (SWOT Analysis).
PLANIFICATION (Ansoff, 1965)	Exercice formel où la stratégie résulte d'une programmation détaillée.
POSITIONNEMENT (Porter, 1980)	Exercice d'analyse très rigoureuse de l'environnement pour découvrir les déterminants de la compétition pour positionner l'organisation.
ENTREPRENEURIALE (Schumpeter 1934-1951)	Vision éclairée du dirigeant où l'intuition prédomine.
COGNITIVE (March et Simon, 1958)	Acte d'intelligence qui évite le piège de la rationalité limitée.
APPRENTISSAGE (Quinn, 1980)	Conception intégrée où l'incrémentalisme conduit à l'émergence.
POLITIQUE (Pfeffer et Salancik, 1978)	Jeu de pouvoir où la négociation et le marchandage prédominent.
CULTURELLE (Norman et Rhenman, 1960)	Exercice collectif basé sur les croyances partagées dans l'organisation.
ENVIRONNEMENTALE (Hannan et Freeman, 1977)	Réponse passive aux exigences de l'environnement.
CONFIGURATIONNELLE (Mintzberg, 1990)	Exercice d'intégration épisodique, contextuelle et structurelle qui emprunte circonstancielle ment les enseignements d'une école de pensée.
CAPACITE ORGANISATIONNELLE (Prahalad et Hamel, 1990; Grant, 1991; Stalk et coll., 1992)	Exercice introspectif de l'organisation afin d'identifier, de maintenir et de développer un noyau de compétences distinctives pour d'atteindre un haut niveau de performance.
INTEGRATION SYSTEMIQUE (Allaire et Firsirotu, 1983, 1993)	Exercice multidimensionnel où l'intuition, le calcul, le fruit du hasard et la volonté s'amalgament pour permettre la manifestation de la stratégie systémique dans la prestation du jugement.

Source : Desmarteau (1996)⁷⁷⁷.

⁷⁷⁶ Institut pour le changement stratégique du Cabinet Accenture (2002), « Les gourous de la stratégie organisationnelle : la matière grise au service de l'entreprise » In *Facteur H* n°4 novembre-décembre 2002.

⁷⁷⁷ Desmarteau R H (1996), Découvrir de la démocratie toquevillienne dans un hôpital de l'Est de Montréal en modélisant la pratique de la réciprocité morale comme étant à la fois un instrument et un avantage stratégiques dans un hôpital public, Thèse de doctorat soutenue à l'UQAM, Montréal.

Annexe 5 : Synthèse de l'évolution du contexte et de la conception de l'organisation et de l'efficacité de l'entreprise

Le contexte	
Demande > Offre Aucune/ peu de concurrence Régionale/ Nationale Logique de toute puissance	Demande < Offre Beaucoup de concurrence Mondiale Logique de stratégie et d'adaptation
L'efficacité de l'entreprise	
Fondée sur sa capacité à transformer : Des inputs (matière première, force de travail) ; En outputs (produits en grande quantité) Logique de matière produits/quantité	Fondée sur sa capacité à s'adapter et à satisfaire les besoins du système client. Logique de relation/d'image service/qualité
La conception de l'organisation	
Dogmatique et normative Un modèle Rigidité/uniformité Mécaniste Système fermé qui n'a pas besoin de s'adapter à l'environnement Juxtaposition de fonctions/d'acteurs	Relativiste et pluraliste Pas de modèle idéal Souplesse/originalité Systématique Système ouvert qui doit s'adapter à l'environnement Ensemble de sous-systèmes à articuler en un tout cohérent

Source : adapté de Raynal (2000)⁷⁷⁸

⁷⁷⁸ Raynal S (2000), *op cit.*

Annexe 6 : Questionnaire de l'enquête

Enquête sur Les stratégies organisationnelles, l'environnement perçu et la performance globale des entreprises industrielles marocaines

 Le présent questionnaire est composé de quatre modules ;

 Prière de mettre le signe (X) devant la bonne réponse dans la case (☐) ou les cases qui conviennent et d'indiquer les valeurs chiffrées (estimées si nécessaire) ;

 SVP tâchez de compléter le remplissage du questionnaire.

A- Données sur l'entreprise

Dénomination de l'entreprise :		
A1	Activité principale
A2	Statut juridique	S.A <input type="checkbox"/> SARL <input type="checkbox"/> Publique <input type="checkbox"/> Autres <input type="checkbox"/>
A3	Date de création de l'entreprise
A4	Capital socialen Milliers de Dirhams
A5	Structure du capital social	Familial:.....% National:.....% Etranger:.....% Etat:.....%
A6	Appartenance à un groupe	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Si oui lequel:.....
A7	Adhésion à une association patronale	Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Si oui laquelle:.....
A8	Effectif employé permanent	Cadres :..... Salariés :..... Total :.....
A9	Marchés de l'entreprise	<input type="checkbox"/> National :.....% <input type="checkbox"/> Etranger :.....%
A10	Chiffre d'affaires en 2001en Milliers de Dirhams

B- Perception de l'environnement

B1- Comment jugez-vous l'environnement externe de votre entreprise ?

Stable Instable Turbulent

B2- Quel est l'affirmation qui correspond mieux à votre entreprise ?

La concurrence que subit notre entreprise est faible

Notre entreprise connaît une forte concurrence de la part des entreprises nationales

Notre entreprise connaît une forte concurrence de la part des entreprises nationales et étrangères

B3- Connaissez-vous vos concurrents et leur positionnement ?

Oui Non

B4- La stratégie de votre entreprise est-elle régulièrement comparée à celles de vos concurrents ?

Oui Non

B5- Comment vous vous-estimez par rapport à vos concurrents pour les critères suivants ?

Prix

Qualité

Variété des produits

Délai de livraison

Pas compétitif	compétitif	très compétitif
<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>

B6- Votre entreprise anticipe-t-elle les besoins de ses clients ?

Oui Non

B7- Etes-vous sûr que la qualité de vos produits satisfait vos clients ?

Oui

Non

B8- Etes-vous au courant du programme de mise à niveau de l'entreprise lancé par l'Etat depuis 1996 ?

Oui

Non

B9- Etes-vous au courant du projet de zone du libre échange entre le Maroc et l'Union Européenne ?

Oui

Non

Si oui, pensez-vous qu'il aura des répercussions sur votre entreprise ?

Oui

Non

C- Stratégies organisationnelles

Structure de l'entreprise

C1- Existe-t-il dans votre entreprise un département ou un service chargé de l'organisation ?

Oui

Non

C2- Existe-t-il un organigramme explicite de votre entreprise ?

Oui

Non

C3- Votre entreprise est-elle actuellement structurée d'après :

Les principales fonctions (production, finance, etc.)

Les produits ou groupes de produits

Les régions de vente

Les processus de fabrication/prestation de services

Les projets, groupes ou équipes

Autres _____

C4- Les supports suivants sont-ils utilisés dans votre entreprise ?

Guide opératoire des tâches

Manuel des procédures

Référentiel des emplois et compétences

Manuel de qualité

Oui	Non	Prévu

C5- Les relations entre le différent service dans votre entreprise sont-elles bien définies ?

Oui

Non

C6- Dans votre entreprise, quelles sont les formes de communication interne utilisées ?

Forme écrite

Forme orale

Forme audiovisuelle

Courier électronique

Rarement	Souvent	Toujours

C7- Avez-vous procédé à des changements structurels dans votre entreprise ?

Oui

Non

Si oui, préciser les raisons :

Décision stratégique prise par la direction

Conjoncture difficile

Autres _____

C8- En quoi ont consisté les changements structurels dans votre entreprise ? (plusieurs choix sont possibles)

Restructuration de l'entreprise

Décentralisation (direction régionales, représentation régionale)

Création de nouveaux départements ou services

Réduction du nombre de départements ou services

Autres _____

C9- Lors du changement structurel avez vous rencontré les difficultés suivantes ? (plusieurs choix sont possibles)

Coûts d'adaptation élevés
Résistances internes
Difficultés de gestion des relations
Autres _____

Management des hommes

C10- Le nombre de niveaux hiérarchiques dans votre entreprise (de la direction aux travailleurs opérationnels) est de :

Actuel :

Précédent :

C11- Vos employés participent-ils aux décisions de votre entreprise ?

Oui

Non

Si oui, sous quelle forme ?

Participation continue aux décisions
Concertation avant la prise de décisions
Informations pendant la phase de préparation de la décision

C12- Existent-ils dans votre entreprise des groupes permanents de travail ?

Oui

Non

Prévu

Si oui, comment ces groupes sont-ils structurés ? (plusieurs choix possibles)

Groupes autonomes de travail
Groupes de projets
Cercles de qualité
Groupes de résolution des problèmes
Autres _____

C13- La participation à l'activité des groupes est-elle ?

Volontaire

Obligatoire

C14- La mobilité du personnel est-elle d'usage dans votre entreprise?

Oui

Non

Si oui, selon quelle fréquence ?

Peu fréquente

Fréquente

Très fréquente

C15- Dispensez-vous de la formation continue à vos employés ?

Oui

Non

Si oui, combien d'heures par employé et par an ?

C16- Pour quelles raisons vous avez procédé à la formation continue de votre personnel ? (plusieurs choix sont possibles)

Augmenter sa polyvalence
Apprendre des nouvelles procédures
Opérer sur de nouvelles machines
Autres _____

Transversalité /Flexibilité

C17- Dans votre entreprise, quelles sont les formes de flexibilité du temps de travail utilisées ?

Emploi à temps partiel
Emploi temporaire
Heures supplémentaires
Réduction de l'horaire de travail
Temps de travail annuel variable
Autres _____

Rarement	Souvent	Toujours

C18- Dans votre entreprise, quel est le nombre moyen de salariés occasionnels utilisés par an?

C19- Votre entreprise a-t-elle engagé une démarche d'amélioration de la qualité ?

Oui

Non

Prévu

C20- Mesurez-vous le juste à temps de vos approvisionnements et livraisons ?

Oui Non

C21- Procédez-vous à un examen régulier de vos processus en vue de les améliorer ?

Oui Non

C22- Quel est le degré d'automatisation des tâches dans votre entreprise ?

%

C23- Dans votre entreprise, les domaines suivants sont-ils automatisés ?

Conception
Planification de fabrication
Fabrication
Gestion des ressources

Oui	Non	Prévu
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

C24- Les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) sont-elles d'usage dans votre entreprise?

Oui Non

Si oui, selon quelle fréquence ?

Peu fréquente Fréquente Très fréquente

C25- Les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) suivantes sont-elles mises en œuvre dans votre entreprise ?

Ordinateurs personnels (PC), terminaux
Internet
Intranet
Réseau informatique avec d'autres entreprises
Systèmes d'information

Oui	Non	Prévu
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

C26- Quel est le pourcentage des employés qui utilisent un PC, un terminal, le courrier électronique ou l'Internet dans le cadre de leur travail ?

%

C27- À quelles fins les NTIC sont-elles utilisées dans votre entreprise ?

Recherche d'information
Communication
Gestion interne et de projets
Commercialisation
Autres _____

Oui	Non
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Partenariat et coopération

C28- Les relations de votre entreprise avec ses fournisseurs et ses clients sont-elles ?

Simple Intense

C29- La durée de vos contrats avec vos fournisseurs et vos clients est-elle ?

Courte Moyenne Longue

C30- Avez-vous noué des relations de partenariat avec vos fournisseurs et/ou vos clients ?

Oui Non

Si oui, quelle est la forme qui traduit votre partenariat ? (plusieurs choix possibles)

Alliance stratégique
Joint-venture
Sous-traitance de certaines fonctions de l'entreprise :
- fabrication de parties de votre produit final
- recherche et développement
- autres services internes (nettoyage, informatique, comptabilité, logistique, etc.)
Réseau
Autres _____

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

C31- vos relations de partenariat sont-elles nouées avec ?

Des nationaux Des étrangers Les deux

D- Performance globale

Performance financière

D1- La stratégie organisationnelle, décrite ci-dessus, vous a-t-elle permis d'améliorer vos résultats financiers ?

Oui

Non

D2- Les coûts de la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle, décrite ci-dessus, ont été :

Faibles

Moyens

Importants

D3- Suite à l'introduction de changements organisationnels les résultats financiers de votre entreprise ont :

Chiffre d'affaires

Bénéfice net

Investissement

augmenté	diminué	inchangé
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Performance économique

D4- Les changements organisationnels introduits ont-ils permis à votre entreprise de conquérir de nouvelles parts de marché ?

Oui

Non

Si oui, quel est le pourcentage d'évolution de votre part de marché ?

Au niveau national :

.....%

A l'étranger :

.....%

D5- Avez-vous accompagné les changements organisationnels par l'introduction d'autres innovations ?

Oui

Non

Si oui, précisez lesquelles :

Innovations en matière de produits (produits nouveaux ou améliorés)

Innovations en matière de procédés (techniques nouvelles ou améliorées)

Autres _____

<input type="text"/>
<input type="text"/>
<input type="text"/>

D6- Sur le plan économique de votre entreprise, quelles sont les conséquences de la stratégie organisationnelle décrite ci-dessus ?

Augmentation de la productivité

Augmentation de la valeur ajoutée

Traitement des dysfonctionnements coûteux

Réductions des coûts

Amélioration de la diversité et la qualité des produits

Augmentation de la flexibilité productive

Optimisation des décisions

Capacité d'exploitation des opportunités offertes

Amélioration de la coopération avec les partenaires

Amélioration de la position sur le marché de vente

Satisfaction des clients

Accès à de nouveaux marchés

Autres _____

Aucunes	Négatives	Positives
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

D7- Votre entreprise est-elle certifiée ou candidate pour une norme internationale de qualité (ISO9001 ou 9002) ?

Oui

Non

Prévu

Performance sociale

D8- La stratégie organisationnelle adoptée a-t-elle permis l'amélioration de la satisfaction de vos employés au travail ?

Oui

Non

D9- Comment a évolué l'intensité de la communication interne dans votre entreprise suite aux changements organisationnels ?

Augmentée

Diminuée

Inchangée

D10- Comment ont évolué les indicateurs sociaux suivants après l'introduction de changements organisationnels ?

Personnel qualifié
Encadrement
Apprentissage
Polyvalence
Amélioration des conditions de travail

augmenté	diminué	inchangé

Performance sociétale

D11- Suite à l'introduction de changements organisationnels le nombre d'employés de votre entreprise a :

Augmenté Diminué Inchangé

D12- Suite à l'introduction de changements organisationnels avez-vous mis en place des unités de recyclage des déchets et des eaux usées ?

Oui Non

D13- Votre entreprise est-elle certifiée ou candidate pour une norme environnementale (norme 14001) ?

Oui Non Prévu

Nous vous remercions d'avoir rempli ce questionnaire.

Personne de référence dans l'entreprise :

Fonction / responsabilité :

N°téléphone : E-mail :

Pour avoir plus d'information contacter 068538708 ou E-mail : attouchhicham@yahoo.fr ou nia3@caramail.com

Veuillez retourner le questionnaire complètement rempli à l'un des E-mail cités ci-dessus ou à l'adresse suivante :

Attouch Hicham

1273, Secteur 2 Hay Moulay Smail

Salé 11000

Annexe 7 : Secteurs et Branches d'activité de l'industrie de transformation au Maroc

Secteurs d'activité
AGRO : Agroalimentaire (Branches 15,16) TC : Textile-Cuir (Branches 17, 18,19) CPC : Chimie-Parachimie (Branches 20, 21, 22, 23, 24, 25,26) MM : Mécanique-Métallurgie (Branches 27, 28, 29, 30, 34, 35, 36,37) EE : Electrique-Electronique (Branches 31, 32,33)

Branches d'activité
15 : Industries alimentaires 16 : Industrie du tabac 17 : Industrie textile 18 : Industrie de l'habillement et des fourrures 19 : Industrie du cuir et de la chaussure 20 : Travail du bois et fabrication d'articles en bois 21 : Industrie du papier et du carton 22 : Edition, imprimerie, reproduction 23 : Cokéfaction, raffinage, industries nucléaires 24 : Industrie chimique 25 : Industrie du caoutchouc et des plastiques 26 : Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques 27 : Métallurgie 28 : Travail des métaux 29 : Fabrication de machines et équipements 30 : Fabrication de machines de bureau et de matériel informatique 31 : Fabrication de machines et appareils électriques 32 : Fabrication d'équipements de radio, télévision et communication 33 : Fabrication d'instruments médicaux, de précision d'optique et d'horlogerie 34 : Industrie automobile 35 : Fabrication d'autres matériels de transport 36 : Fabrication de meubles, industries diverses 37 : Récupération

Annexe 8 : Lettre adressée aux dirigeants des entreprises marocaines

Université Mohamed V – Agdal/ Rabat

Rabat le,

Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales Rabat

UFR : Stratégies Economiques
et Economie de l'Entreprise

Monsieur le Directeur Général

Questionnaire du projet de recherche doctoral sur «Stratégies organisationnelles, environnement perçu et performance globale des entreprises industrielles marocaines».

Dans le cadre de notre projet de recherche doctoral cité plus haut, nous menons une enquête auprès des entreprises marocaines. A cet effet, Nous avons l'honneur de porter à votre connaissance que votre entreprise a été retenue au niveau national parmi un échantillon aléatoire. Ainsi, nous nous permettons de vous adresser le questionnaire ci-joint en sollicitant votre collaboration à ce projet de recherche. Vos propos sur la stratégie organisationnelle de votre entreprise et sa performance globale nous sont très utiles.

La quasi-totalité des questions sont fermées, ce qui devrait vous permettre de remplir facilement le questionnaire. Vos réponses qui consistent à ***cocher les cases qui conviennent***, seront naturellement traitées de manière confidentielle et la protection de vos données sera garantie. Par ailleurs, dès que notre recherche aura abouti, ***nous vous communiquerons une synthèse des résultats obtenus***.

Veillez nous retourner le questionnaire rempli par E-mail à : ***nia3@caramail.com*** ou ***attouchhicham@yahoo.fr*** Ou par poste à l'adresse suivante : ***Hicham Attouch, 1273 secteur 2, Hay Moulay Ismail, Salé 11000 Maroc***. Pour toutes vos questions, nous nous tenons à votre disposition au numéro de téléphone ***068-53-87-08*** ou aux E-mail déjà cité.

Nous vous remercions vivement pour votre collaboration

Doctorant

Directeur de recherche

Hicham Attouch

Ahmed Zekri

**Annexe 9 : Liste des entreprises marocaines ayant répondu à notre enquête
classées par grand secteur d'activité**

<i>Dénomination entreprise</i>	<i>Grand secteur</i>	<i>Statut Juridique</i>	<i>Date création</i>	<i>Capital</i>	<i>Effectif total</i>	<i>Chiffre d'affaires 2001</i>
DARI COUSPATE	1	SA	1995	8500	62	57174
FRAMACO SA	1	SA	1982	20000	184	65000
GROUPE BRASSERIES DU MAROC	1	SA	1919	1319354	1300	2552000
LES EAUX MINERALE D'OULMES	1	SA	1933	55000	140	263000
MAGRHEB INDUSTRIES	1	SA	1959	10000	160	130000
SLCN	1	SA	1976	22000	110	35000
SOCIETE NOUVELLE COSARNO	1	SA	1993	20000	614	130174
SUNABEL	1	PuB	1997	251894,8	723	800000
AIT OUDAUD SARL	2	Sarl	1991	1000	180	8000
ALIMAILLE	2	Sarl	1990	1700	120	15500
ARTCO	2	Sarl	1992	3000	100	16000
BEST TEXTILES	2	Sarl	1994	-	300	33700
BOGART SA	2	SA	1985	4500	500	131000
CAULLIEZ MAROC	2	Sarl	1961	100000	456	201000
CIB	2	Sarl	1946	30000	560	78000
COMPLEXE INTEGRE DE CONFECTION	2	Sarl	1992	1500	350	43000
CONFECTION LE DAUPHIN	2	Sarl	1984	1500	387	22000
DAWNIZE INTERNATIONAL	2	Sarl	1988	4000	347	14000
DONISTHORPE MOROCCO	2	Sarl	1996	1300	21	15000
ELATEX	2	Sarl	1976	850	80	6736
EURAFRICA TEXTILE SA	2	SA	1952	8750	145	12265
FREEMAN'S CONFECTION	2	Sarl	1991	500	136	6800
GVB COMAR	2	Sarl	1993	500	207	56000
M1 BLEU	2	Sarl	1986	11340	570	35000
MAC INTERNATIONAL	2	SA	1986	1500	346	31500
MARISA	2	Sarl	1982	1520	332	74000
MOCARY	2	SA	1978	16500	166	32133,33
MODE'ELLE	2	Sarl	1999	1600	310	11000
MONDECA DIFFUSION	2	SA	1998	1800	166	-
SOCIETE PHARMACEUTIQUE SALE	2	SA	1991	6740	66	14000000
SOLATIS	2	Sarl	1964	2500	80	50000
TEAMCO	2	SA	1993	3000	300	13553
UPS	2	SA	1997	3000	56	-
AMYLUM MAGRHEB	3	SA	1967	15000	100	150000
BEN THAMI MARBERIE	3	Sarl	1968	50000	69	21000
BRIQUETRIE SLAOUI	3	SA	1944	42240	165	50000
CELLULOSE DU MAROC	3	SA	1952	650000	300	600000
CIMENTS DU MAROC CIMAR	3	SA	1952	721800	1022	1678
HOLCIM MAROC	3	SA	1976	421000	605	1409000
LE CARTON SA	3	SA	1927	16000	100	44000
RICHBOND	3	SA	1965	130000	1210	399185
SOCOCHARBO	3	SA	1945	40056	127	120000
UNION CERAME	3	SA	1989	172500	645	250000
ALOM DU NORD	4	Sarl	1977	8000	70	10000
AUTO HALL	4	SA	1912	236000	630	858000
CARNAUD MAROC	4	SA	1930	144585	500	596357
DELATERE LEVIVIER MAROC	4	SA	1950	15000	850	250000
LAMACOM SARL	4	Sarl	1981	30000	138	49372
SOMACA	4	SA	1959	60000	800	452420

<i>Dénomination entreprise</i>	<i>Grand secteur</i>	<i>Statut Juridique</i>	<i>Date création</i>	<i>Capital</i>	<i>Effectif total</i>	<i>Chiffre d'affaires 2001</i>
TUYAUTO	4	SA	1960	10000	143	22000
AVE PHONE	5	SA	1992	7000	330	50000
BURONI	5	Sarl	1998	2000	7	4500
CBI	5	SA	1970	15000	210	180000
CEAC	5	SA	1979	11000	151	50888
DISTRISOFT MAROC SA	5	SA	1991	12500	40	160000
ELECAM	5	SA	1975	17352,5	253	310000
GRIMAR	5	SA	1992	1500	90	22000
HIGHTECH PAYMENT SYSTEMS	5	SA	1995	13336	86	60000
INDECLAIR	5	Sarl	1978	6000	70	30000
INVOLYS	5	SA	1986	24680	37	11500
MANAR	5	SA	1957	32000	333	245254
MAROC CONNECT	5	SA	1999	157000	95	36000
MAROC TRANSFO	5	SA	1996	26000	60	133000
SEHI	5	Sarl	1975	7000	80	57000
SOMAGEP	5	Sarl	1960	2000	41	10500
DEBOREL MAROC	S	Sarl	1977	5000	41	46204,3
LA VOIE EXPRESS 2	S	Sarl	1997	5000	219	31000

Le capital et le CA sont en milliers de dirhams

Source : Notre enquête (2003)

Annexe 10 : Synthèse des résultats relatives aux variables des stratégies organisationnelles des entreprises marocaines enquêtées

	Modalité citée en n° 1	Modalité citée en n° 2
Départementalisation	Fonctions (83.6%)	Processus (20.9%)
Guide_opéra_tâches	Oui (52.2%)	Non (31.3%)
Manuel procédures	Oui (64.2%)	Non (19.4%)
Réf_emploi_compétenc e	Non (41.8%)	Oui (38.8%)
Manuel qualité	Oui (55.2%)	Prévu (26.9%)
Spécialisation	Oui (82.1%)	
Forme écrite	Souvent (43.3%)	
Forme orale	Souvent (55.2%)	Toujours (28.4%)
Forme audiovisuelle	Rarement (85.1%)	Souvent (13.4%)
Courrier_électro	Rarement (43.3%)	Souvent (35.8%)
Chang_structure	Oui (88.1%)	
Raisons Chang_structure	Décision stratégique (73.1 %)	Conjoncture difficile (29.9%)
Type chgt structure	Restructuration (61.2%)	Création département... (43.3%)
Difficul chgt struct	Résistances internes (47.8%)	Difficultés gestion ... (44.8%)
Participat décision	Oui (83.6%)	
Type Particip décision	Concertation (41.8%)	Information préparat... (22.4%)
Travail de groupes	Oui (73.1%)	Non (23.9%)
Participation_AUTRE	Groupes résol problè... (37.3%)	Groupes projets (32.8%)
Mode participation	Volontaire (40.3%)	
Mobilité personnel	Oui (68.7%)	
Mobilité_fréquen ce	Peu fréquen te (40.3%)	Fréquen te (26.9%)
Formation	Oui (77.6%)	
Raisons formation	Augmenter polyvalen c... (70.1%)	Apprendre nouvelles ... (37.3%)
Emploi à temps parti	Rarement (38.8%)	Souvent (7.5%)
Emploi temporaire	Souvent (38.8%)	Rarement (28.4%)
Heures suplémentaire	Souvent (46.3%)	Rarement (29.9%)
Réduction horaire	Rarement (35.8%)	Souvent (6.0%)
Temps annuel variabl	Rarement (20.9%)	Souvent (11.9%)
Démarche qualité	Oui (71.6%)	Prévu (19.4%)
ISO 9001 ou 9002	Oui (38.8%)	Prévu (37.3%)
JAT	Oui (70.1%)	
	Modalité citée en n° 1	Modalité citée en n° 2
Améliora_processus	Oui (85.1%)	
Conception	Non (64.2%)	Oui (29.9%)
Planifica_fabricatio	Non (44.8%)	Oui (43.3%)
Fabrication	Oui (68.7%)	Non (25.4%)
Gestion ressources	Non (46.3%)	Oui (44.8%)
NTIC	Oui (100.0%)	
NTIC_AUTRE	Fréquen te (49.3%)	Très fréquen te (34.3%)
PC , terminaux	Oui (100.0%)	
Internet	Oui (94.0%)	Non (4.5%)
Intranet	Non (46.3%)	Oui (41.8%)
Réseau inter-entrepr	Non (62.7%)	Oui (28.4%)
Syst information	Oui (56.7%)	Non (25.4%)
Recherche info	Oui (86.6%)	
Communication	Oui (92.5%)	
Gestion projets	Oui (68.7%)	
E-commerce	Oui (62.7%)	
Intens_relationnelle	Intenses (62.7%)	
Durée contrats	Moyenne (52.2%)	Longue (40.3%)
Partenariat	Oui (71.6%)	
Type Partenariat	Alliance stratégique (46.3%)	Ss_traitance partie... (32.8%)
Origine partenariat	Les deux (53.7%)	Etrangers (11.9%)

Source : Notre enquête (2003)

Annexe 11 : Lettre adressée aux entreprises françaises

Université Mohamed V – Agdal/ Rabat
Maroc

Rabat le,

Faculté des Sciences Juridiques
Economiques et Sociales Rabat

UFR : Stratégies Economiques
et Economie de l'Entreprise

Monsieur le Directeur Général

Questionnaire du projet de recherche doctoral sur «Stratégies organisationnelles, environnement perçu et performance globale des entreprises industrielles marocaines».

Dans le cadre de notre projet de recherche doctoral cité plus haut, nous menons une enquête auprès des entreprises marocaines et leurs homologues françaises. A cet effet, j'ai l'honneur de porter à votre connaissance que votre entreprise a été retenue parmi un échantillon aléatoire des entreprises industrielles lyonnaises. Le principal objectif de notre recherche est de comparé les niveaux organisationnels des entreprises industrielles en France et au Maroc.

La quasi-totalité des questions sont fermées, ce qui devrait vous permettre de remplir facilement le questionnaire. Vos réponses qui consistent à ***cocher les cases qui conviennent***, seront naturellement traitées de manière confidentielle et la protection de vos données sera garantie. Par ailleurs, dès que notre recherche aura abouti, ***nous vous communiquerons une synthèse des résultats obtenus***.

Veuillez nous retourner le questionnaire rempli par E-mail à: ***nia3@caramail.com*** ou ***attouchhicham@yahoo.fr*** Ou par poste à l'adresse suivante : ***Hicham Attouch, 1273 secteur 2, Hay Moulay Ismail, Salé 11000 Maroc***. Pour toutes vos questions, nous nous tenons à votre disposition au numéro de téléphone ***00-212-068-53-87-08*** ou au E-mail déjà cité.

Nous vous remercions vivement pour votre collaboration

Doctorant

Directeur de recherche

Hicham Attouch

Ahmed Zekri

Annexe 12 : Liste des entreprises françaises ayant répondu à notre enquête

<i>Dénomination entreprise</i>	<i>Grand secteur</i>	<i>Statut Juridique</i>	<i>Date création</i>	<i>Capital en Euro</i>	<i>Effectif total</i>	<i>Chiffre d'affaires en Euro</i>
COATING INDUSTRIES	Textile/Cuir	SA	1989	305000	57	4679158
JOINT DUAL SAS	Chimie/Para-chimie	SAS	1965	102000	17	-
BIOMERIEUX	Chimie/Para-chimie	SA	1963	11879045	5439	800000000
ROUX	Mécanique/Métallurgie	SA	1963	100000	15	180000
BCSA	Mécanique/Métallurgie	SAS	1998	100000	20	4100000
ERBIS SAS	Mécanique/Métallurgie	SAS	1968	500000	42	4100000
FOURES INDUSTRIELLES MORATILLE	Mécanique/Métallurgie	Sarl	1825	70000	11	1800000
MLB SA	Mécanique/Métallurgie	SA	1928	800000	50	6000000
SOGEXI SA	Electrique/Electronique	SA	1981	1200000	38	7200000

Source : Notre enquête (2003)

Annexe 13 : Synthèse des résultats relatifs aux implications des stratégies organisationnelles sur la performance globale des entreprises marocaines enquêtées

	Modalité citée en n° 1	Modalité citée en n° 2
Résultats financiers	Oui (86.6%)	
Coûts strat_org	Moyens (64.2%)	Importants (17.9%)
Conséquence CA	Augmenté (67.2%)	Inchangé (25.4%)
Conséquence bénéfice	Augmenté (64.2%)	Inchangé (23.9%)
Conséquence Investis	Augmenté (71.6%)	Inchangé (25.4%)
Conséq_parts_marché	Oui (71.6%)	
Innovations	Oui (71.6%)	
Innovations_AUTRE	Innov produits (61.2%)	Innov procédés (46.3%)
Augment_productivité	Positives (85.1%)	Aucunes (10.4%)
Augmentation VA	Positives (64.2%)	Aucunes (17.9%)
Traitement dysfoncti	Positives (44.8%)	Aucunes (20.9%)
Réduction coûts	Positives (61.2%)	Aucunes (17.9%)
Diversité qualité Pd	Positives (68.7%)	Aucunes (11.9%)
Flexibilité producti	Positives (49.3%)	Aucunes (19.4%)
Optimisation décisio	Positives (56.7%)	Aucunes (22.4%)
Exploitation opportu	Positives (62.7%)	Aucunes (13.4%)
Amélioration coopéra	Positives (58.2%)	Aucunes (19.4%)
Améliora_positio_mar	Positives (61.2%)	Aucunes (22.4%)
Satisfaction clients	Positives (88.1%)	Aucunes (7.5%)
Accès nouveaux march	Positives (52.2%)	Aucunes (37.3%)
Satisfact_employés	Augmenté (89.6%)	Diminué (10.4%)
Communication intern	Augmenté (85.1%)	Inchangé (13.4%)
Personnel qualifié	Augmenté (65.7%)	Inchangé (32.8%)
Encadrement	Augmenté (64.2%)	Inchangé (28.4%)
Apprentissage	Augmenté (55.2%)	Inchangé (35.8%)
Polyvalence	Augmenté (73.1%)	Inchangé (19.4%)
Conditions travail	Augmenté (76.1%)	Inchangé (23.9%)
Downsizing	Inchangé (35.8%)	Diminué (32.8%)
Trait_déchés	Non (85.1%)	

Source : Notre enquête (2003)

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

Ansoff I. (1984), <i>Strategic Management</i> , Mac Millian, New York.
Ansoff I. (1989), <i>Stratégie du développement de l'entreprise</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Aoki M. (1988), <i>Information, incentives and bargaining in the japanese economy</i> , Cambridge University Press, New York.
Aoki M. (1991a), <i>Economie japonaise : information, motivations et marchandage</i> , Economica, Paris
Ardilly P. (1994), <i>Les techniques de sondage</i> , Technip, Paris,
Ardilly P. et Tillé Y. (2003), <i>Exercices corrigés de méthodes de sondage</i> , Ellipses, Paris.
Argyris C et Schön D. (1996), <i>Organizational learning II: Theory, method and practice</i> , Reading, Mass: Addison Wesley.
Argyrols C. (1957), <i>Personnality an organization</i> , Harper, New York. (1964), <i>Integrating the individual and the organization</i> , Wiley and Sons, New York
Argyris C. et Schön D. (1978), <i>Organizational learning: A theory of action perspective</i> , Reading, Mass: Addison Wesley.
Association Française de Normalisation (1987), <i>Documentation : références bibliographiques, contenu, formes et structures. Norme Z44005 déc. 1987</i> , AFNOR, Paris.
Audet M., Jacob R., Lauzon N. et Rondeau A. (1996), <i>Renouvellement des services publics, autoroute de l'information et nouvelles technologies de l'information et de communication : vers un modèle stratégique de transformation et d'aide à la décision; volet perspective interne, cadre de référence, analyses terrain et grille d'aide à la décision</i> , Rapport de recherche commanditée II, CEFRIO.
Barthe J. (1995), <i>Les relations humaines</i> , Ecole Nationale d'Administration, Rabat
Bartoli A. (1997), <i>Le management des organisations publiques</i> , Dunod, Paris.
Bartoli A. et Hermel P. (1986), <i>Piloter l'entreprise en mutation une approche stratégique du changement</i> , Les Editions d'Organisation, Paris.
Bartoli A. et Hermel P. (1989), <i>Le développement de l'entreprise nouvelles conceptions et pratiques</i> , Economica, Paris.
Bartoli J-A. et Le Moigne J-L. (1996), <i>Organisation intelligente et système d'information stratégique</i> , Economica, Paris.
Baruche J.P. (1992), <i>La Qualité du service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité</i> , Editions d'organisation, Paris.
Bateson G. (1972), <i>Steps to Ecology of Mind</i> , Ballantine Books, New York. Traduction française. (1977): <i>Vers une écologie de l'esprit</i> , Seuil, Paris.
Batsch L. (1993), <i>La croissance des groupes industriels</i> , Economica, Paris.
Baudry B. (1995), <i>L'économie des relations interentreprises</i> , La Découverte, Paris.
Beckhard R. (1975), <i>Le développement des organisations : stratégies et modèles</i> , (trad. franç.) Dalloz. (Gestion des ressources humaines), Toulouse.
Bécour J-C. et Bouquin H. (1991), <i>Audit opérationnel</i> , Economica, Paris.
Bennis W. (1969), <i>Organization Development: Its Nature, origins and Prospects</i> , Addison-wesley publishing Company; version française. (1982), <i>Le développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes</i> , Dalloz, Paris.
Bernillon A. et Cerutto. (1988), <i>Implanter et gérer la qualité totale</i> , Editions d'organisation, Paris
Bernoux P. et Herreros G. (1993), « Le changement dans les organisations : entre compromis et pouvoir », in <i>Gestion</i> 2000, n°9, décembre.
Bertalanffy L.V. (1973), <i>La théorie générale des systèmes</i> , Dunod, Paris.
Besson P. (dir.) (1997), <i>Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation</i> , Vuibert, Collection entreprendre, Paris.
Best M. (1990), <i>The New Competition-Institutions of Industrial Restructuring</i> , Harvard University Press, Cambridge.
Boston Consulting Group (1993), <i>The evolving competitive challenge for the european automotive components industry</i> , Executive summary prepared for the commission of the European Communities.
Bouchikhi H. (1990), <i>Structuration des organisations</i> , Economica, Paris.
Bourdieu P. (1979), <i>La distinction. Critique sociale du jugement</i> , Minuit, Paris. Cité par El Aoufi N E, Akasbi A, Ben Abdeljlil N, Debbag A, Lahlou M et Zouiten M. (2000), <i>L'entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine</i> , Enquête sous la direction de El Aoufi, GERRHE, Rabat.
Boyer A. et Gozlan G. (1999), <i>10 repères essentiels pour une organisation en mouvement</i> , Editons d'Organisation, Paris.
Boyer L. et Equilbey N. (2000), <i>Organisation : théories et applications</i> , 2ème tirage, Editions Organisation, Paris.

Boyer R. (1986), <i>La flexibilité du travail en Europe</i> , Editions la Découverte, Paris.
Brilman J. (1991), <i>Gagner la compétition mondiale</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Brilman J. (1995), <i>L'entreprise Reinventée</i> , Editions d'organisation Paris.
Brilman J. (1998), <i>Les meilleures pratiques de management au cœur de la performance</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Brown S.L et Eisenhardt K.M. (1998), <i>Competing on the Edge</i> , Harvard Business School Press, Cambridge.
Bruke M. (1987), <i>A chacun son style d'entreprise</i> , Inter-Editions, Paris.
Burns T. et Stakler G-M. (1966), <i>The management of innovation</i> , Tavistock, London.
Burns T. et Stalker G. (1979), <i>The Management of Innovation</i> , Tavistock, London.
Burton R. et Obel B. (1984), <i>Designing Efficient Organizations: Movelling and Experimentation</i> , Amsterdam, North Holland.
Butera F. (1991), <i>La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau</i> , Editions d'Organisation Paris.
Cabin P. (dir.) (1999), <i>Les organisations : Etat des savoirs</i> , Sciences Humaines Editions, Auxerre Cedex.
Camp R. (1989), <i>Benchmarking: the search industry best practices that lead to superior performancy</i> , ASQC Quality Press. Version française, 1992, Editions d'organisation, Paris
Cannac Y. (1988), <i>Les compétences...Vers une gestion stratégique des ressources humaines</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Capra F. (1986), <i>Le temps du changement</i> , Rocher, Monaco.
Centre d'Etudes et Recherches Aziz Bellal. (1998), <i>Atouts et obstacles au développement du secteur privé : enquête réalisée auprès de 360 entreprises</i> , CERAB, Rabat.
Chaize J. (1992), <i>La porte du changement s'ouvre de l'intérieur</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Chandler A.D. (1962), <i>Strategy and structure : Chapters in the History of the Industrial Enterprise</i> , The M.I.T Press, Cambridge
Chandler A.D. (1972), <i>Stratégies et structures de l'entreprise</i> , Edition d'Organisation, Paris.
Chandler A.D. (1990), <i>Scale and scope, The Dynamics of Industrial Capitalism</i> , The Belknap Press of Harvard university Press, Cambridge.
Chanlar J.F et Seguin F. (1987), <i>L'analyse des organisations: une anthologie sociologique, tome II : les composantes de l'organisation</i> , Gaetan Morin éditeur, Montréal.
Chevalier F. (1991), <i>Cercles de qualité et changement organisationnel</i> , Economica, Paris.
Clairin R. et Brion P. (1996), <i>Manuel de sondages : applications aux pays en développement</i> , Document n°3, Centre Français sur la Population et le Développement, Paris
Clemmer J. (1995), <i>Pathways to performance: A guide to transforming yourself, your team, and your organization</i> , Macmillan, Toronto.
Coase R.H. (1937), <i>The Nature of the firm</i> , Economica N.S., Paris. Cité par Bergeron S. (1998), « L'économie de la firme : introduction aux principales théories » in <i>Problèmes Economiques</i> n° 2.591-2.592 du 18 au 25 novembre.
Collerette P. et Schneider R.. (1996), <i>Le pilotage du changement une approche stratégique et pratique</i> , Presses de l'Université du Québec, Canada.
Collerte P., Delisle G. et Perron R. (1997), <i>Le changement organisationnel : théories et pratiques</i> , Press de l'université du Québec.
Contractor F J et Lorange P. (1988), <i>Cooperative strategies in International Business</i> , Lexington –books.
Coriat B. et Weinstem O. (1995), <i>Les nouvelles théories de l'entreprise</i> , Librairie Générale Française, le livre de poche référence, Paris.
Crosby P.B. (1979), <i>Quality is Free</i> , MacGraw-Hill, New York.
Crozier M et Friedberg E. (1977), <i>L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective</i> , Seuil, Paris.
Crozier M. (1963), <i>Le phénomène bureaucratique</i> , Le Seuil, Paris.
Crozier M. (1979), <i>On ne change pas la société par décret</i> , Grasset.
Crozier M. (1991), <i>L'entreprise à l'écoute : Apprendre le management post-industriel</i> , Inter Editions, Paris.
Crozier M. et Sericyx H. (1994), <i>Du management panique à l'entreprise du XXI ème siècle</i> , Maxima, Québec.
Curien N. (1992), <i>Economie et Management de l'Entreprise de Réseau</i> , ENSPTT-Economica, Paris.
D'Iribarne P. (1989), <i>La logique de l'honneur</i> , Seuil, Paris.
D'Iribarne P., Henry A., Segal J.P., Chevrier S. et Globokar T. (1997), <i>Cultures et mondialisation, gérer par-delà les frontières</i> , Seuil, Paris.
Daft R.L. (1995), <i>Organization Theory and Design</i> , West Publishing Compagny, Fifth Edition, New-York
David A. (1995), <i>RATP : la métamorphose, réalités et théorie du pilotage du changement</i> , Interédition, Paris.

Davidow W.H et Malone W.S. (1992), <i>The virtual corporation</i> , Edward Burlingame Books/HarperBusiness, Harper Collins Publishers New York.
De Bruecker R. (1995), <i>Les stratégies organisationnelles</i> , Economica, Paris.
De Nanteuil M. (1998), <i>Agir sur la participation des salariés Aux changements du travail une contribution au dialogue social</i> , Editions Liaisons, ANACT
De Pree M. (1989), <i>Leadership is an Art</i> , Doubleday Currency, New York.
De Rosnay J. (1975), <i>Le Macroscop</i> , Seuil, Paris.
De Rosnay J. (1995), <i>L'Homme symbiotique</i> , Seuil, Paris.
Deeks J. (1976), <i>The Small Owner-Manager: Entrepreneurial Behavior and Management Practice</i> , Praeger, New York.
Deming W. E. (1988), <i>Qualité la révolution du management</i> , Economica, Paris.
Denis H. (1990), <i>Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales – design organisationnel, cultures et technologie</i> , Collection Gestion, Economica, Ottawa.
Desreumaux A. (1992), <i>Structures d'entreprise</i> , Vuibert, Paris.
Desreumaux A. (1998), <i>Théorie des organisations</i> , Editions EMS, Paris
Doeringer P. et Piore M. (1971), <i>Internal Labor Markets and Manpower Analysis</i> , Lexington MA, Health. Cités par Caroli E. (2000), « Flexibilité interne versus flexibilité externe du travail : Quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ? » in <i>Document de travail n° 00-10 INRA-LEA</i> , Paris.
Drucker P.F. (1954), <i>The practice of management</i> , Harper and Brothers, New York ; version française. (1970), <i>La pratique de la direction des entreprises</i> , Les Editions d'Organisation, Paris.
Du Tertre C. (1989), <i>Technologie, flexibilité, emploi. Une analyse sectorielle du post-taylorisme</i> , L'Harmattan, Paris.
Duarte D.L, Snyder N.T. (1999), <i>Managing virtual teams</i> , Jossey-Bass, San Francisco.
Dubar C. (2000), <i>La formation professionnelle continue</i> , La Découverte. Repères, Paris.
Durand D. (1979), <i>La systémique</i> , Presses Universitaires de France. (Que sais-je), Paris.
El Aoufi N.E., Akesbi A., Benabdeljlil N., Debbag A., Lahlou M. et Zouiten M. (2000), <i>L'entreprise côté usine : les configurations sociales de l'entreprise marocaine</i> , Enquête sous la direction de El Aoufi, GERRHE, Rabat.
Emery F.E et Thorsud E.L. (1969), <i>Industrial democracy</i> , Tavistock Publications, Londres.
Eraly A. (1989), <i>La structuration de l'entreprise : la rationalité en action</i> , Presses de l'Université Libre de Bruxelles, Bruxelles.
Etchegoyen A. (1990), <i>Les entreprises ont-elles une âme ?</i> Editions François Bourin, Paris.
Everaere C. (1997), <i>Management de la flexibilité</i> , Économica Gestion, Paris.
Fahey L. et Narayanan V.K. (1986), <i>Macroenvironmental Analysis for Strategic Management</i> , West Publishing Co, Saint Paul.
Fauvet J.C. et Fourtou J.R. (1985), <i>La passion d'entreprendre</i> , Les Editions d'Organisation, Paris.
Fayol H. (1916), <i>Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle</i> , 2ème édition. (1970), Dunod, Paris.
Feigenbaum A.V. (1961), <i>Total Quality Control</i> , McGraw-Hill, New York.
Feigenbaum A.V. (1984), <i>Comment appliquer le contrôle total de la qualité</i> , Les Editions de l'Entreprise S.A, Tomes I et II, Strasbourg.
Filleau M-G. et Rippoul C-M. (1999), <i>Les théories de l'organisation et de l'entreprise- des courants fondateurs aux pratiques actuelles</i> , Ellipses édition, Paris.
French W.L. et Bell C. (1984), <i>Organization development</i> . (3rd ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, New -Jersey.
Fréry F. (1996), « La chaîne et le réseau », dans <i>Dedans et dehors, les nouvelles frontières de l'organisation</i> , coordonné par Besson P, Vuibert, Paris.
Gadiesh O. et Olivet S. (1998), « Restructuration au service du changement », sous la direction de Hesselbein F, Goldsmith M et Beckhard R., <i>L'entreprise de demain</i> , La Fondation Drucker, Traduit au français par Nicolaieff I, Editions Village Mondiale- Nouveaux Horizons, Paris.
Gagnon D. (1986), <i>Le développement organisationnel</i> , Agence d'Arc, Montréal.
Galbraith J.R. (1993), "The business unit of the future", in Galbraith J R et Lawler III E E, <i>Organizing for the future: the new logic for managing complex organizations</i> , Jossey-Bass, San Francisco.
Garette P et Dussauge P. (1995), <i>Les stratégies d'alliance</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Gelinier O. et Pumir P. (1990), « Qualité totale et mutation du management », sous la direction de Laboucheix V.

(1990), <i>Traité de la qualité totale : nouvelles règles du management des années 1990</i> , Dunod, Paris.
Genolot D. (1992), <i>Manager dans la complexité</i> , INSEP, Paris.
Gerbier J. et Evgrafov B. (1993), <i>Organisation et fonctionnement de l'entreprise : traité fondamental</i> , Editions Tec Doc, Paris.
Ghemawat P., Porter M.E et Rawlinson R.A. (1986), « Patterns of international coalition activity », dans <i>Competition in global industries</i> , sous direction de Porter M.E., Harvard Business School Press, Boston.
Gianfaldoni P. et Guillon B. (1996), « Coopération industrielle et théorie de la firme-réseau: une perspective historique et spatiale », Dans <i>Coopération entre les entreprises et organisation industrielle</i> , (dir.) Ravix J-L., CNRS éditions, Paris.
Gilbert J.B., Probst, Mercier J.Y., Bruggeman O. et Rakotobariason A. (1991), <i>Organisation et management tome1 : structurer l'organisation</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Giordano Y. (1997), « L'action stratégique en milieu complexe : quelle communication », dans <i>La stratégie « chemin faisant »</i> sous direction de Avenier M-J, Economica, Paris
Goldman S.L., Nagel R.N. et Preiss K. (1995), <i>Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer</i> , Van Nostrand Reinhold, New York.
Goold M. et Campbell A. (2002), <i>Designing Effective Organizations</i> , Editions Jossey-Bass, new York.
Gordon J. et Wiseman J. (1994), <i>Best Plant Practices: The Human Resources Factor</i> , Queen's University, IRC Press.
Gouillart F.J. (1993), <i>Stratégie pour une entreprise compétitive: dirigeants transformer votre entreprise</i> , Economica, Paris.
Gouldner A. W. (1954), <i>Patterns of Industrial Bureaucracy</i> , The Free Press, New York.
Gravitz M. (1988), <i>Lexique des sciences sociales</i> , Dalloz, Paris.
Grenier R. et Metes G. (1995), <i>Going virtual. Upper Saddle River</i> , Prentice Hall, New Jersey.
Hachette. (1997), <i>Axis: L'univers documentaire</i> , Le livre de Paris, Hachette, Paris.
Hackman J R. (1990) « Work teams in organizations: an orienting framework », dans <i>Groups that work. (and those that don't)</i> , sous la direction de Hackman J R, Jossey-Bass, San Francisco.
Hafsi T. et Toulouse J M. (1996), <i>La stratégie des organisations : une synthèse</i> , Les Éditions Transcontinental, Montréal.
Hammer M. et Champy J. (1993), <i>Le reengineering : Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances</i> , Dunod, Paris.
Hayes N. (1997), <i>Successful team management</i> , International Thomson Business Press, London.
Hellriegel D., Slocum J.W. et Woodman R.W. (1997), <i>Management des organisations</i> , Nouveaux Horizons, Paris. Original : Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W. (1989), <i>Organizational behavior</i> , West Publishing, traduit en français par Saporta M.T. (1992), <i>Management des organisations</i> , De Boeck-Wesmael, Bruxelles.
Ingham M. (1995), <i>Management stratégique et compétitivité</i> , De Boeck université, Bruxelles.
International Standard Organisation ISO (1986), <i>Documentation - Présentation des thèses et documents assimilés ISO 7144 Décembre 1986</i> , Editions ISO, Suisse.
Ishikawa K. (1976), <i>Guide to Quality Control</i> , Asian Productivity Association.
Jabes J., Aubert N., Gruere J.P., Michel S. et Laroche H. (1992), <i>Management aspects humains et organisationnels</i> , PUF, Paris.
Jarniou P. (1981), <i>L'entreprise comme système politique</i> , PUF, Paris.
Johannsen V. et Koch Walter A.S. (1999), <i>Développement de la compétitivité internationale de l'économie marocaine</i> , Rapport d'instruction du projet n° 95.3534.5-010.00. (Version définitive), Rapport établi pour le compte de la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. (GTZ) GmbH Division 309 Maghreb, Juillet 1999.
Josserand E. (1998), <i>L'intégration des unités périphériques dans les entreprises en réseau</i> , Thèse soutenue le 15 janvier 1998, Université Paris-Dauphine.
Julien P.A. et Jacob R. (1997), « La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice », dans <i>Firmes et économie Industrielle</i> , sous la direction Palloix C et Rizopoulos Y, L'Harmattan, collection économie et Innovation, Paris.
Julien P.A. et Marchesnay M. (1988), <i>La petite entreprise</i> , Vuibert –Gestion, Paris.
Juran J.M. (1983), <i>Gestion de la qualité</i> , AFNOR gestion, Paris.
Juran J.M. (1989), <i>Planifier la qualité</i> , AFNOR Gestion, Paris. Original: Juran J M. (1988), <i>Juran on Planning for Quality</i> , The Free Press, ManMillan.
Kalika M. (1988), <i>Structures d'entreprise : réalités, déterminants, performances</i> , Economica, Paris.
Kalika M. (1995), <i>Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performance</i> , Economica, Paris

Kaplan R.S. et Norton D.P. (2001), <i>Comment utiliser le tableau de bord prospectif, traduction du livre the strategy-focused organization</i> , Editions d'organisation, Paris.
Katz D. et Khan R. (1978), <i>The social psychology of organisations</i> , John Wiley & Sons, 2ème édition, New York.
Katzenbach J.R. et Smith D.K. (1993), <i>The wisdom of teams</i> , Harvard Business School Press, Boston.
Kim D.H. (1994), "Paradigm-Creating Loops: How Perceptions Shape Reality", dans K. T. Wardman. (dir.), <i>Reflections on Creating Learning Organizations</i> , Pegasus Communications, Inc.
Kline P. et Saunders B. (1993), <i>Ten Steps to a Learning Organization</i> , Great Ocean Publishers, Arlington Virginia.
Knight K. (1977), <i>Matrix management</i> , Gorwer Press.
Kochan T.A. et Osterman P. (1994), <i>The mutual gains enterprise: human resources strategies and national policy</i> , Harvard Business School Press, Boston.
Laboucheix V. (1990), <i>Traité de la qualité totale : nouvelles règles du management des années 1990</i> , (sous Dir) Laboucheix V, Dunod, Paris.
Labruffe A. (2003), <i>100 questions pour comprendre et agir : Les compétences</i> , AFNOR, Saint-Denis.
Laflamme M. et Baillargeon L. (1995), <i>La conversion à la qualité totale...</i> , Guérin, Québec.
Laszlo E. et Laszlo Ch. (1993), <i>Le management évolutionniste : naviguer dans la turbulence</i> , Economica, Paris.
Laville J-L. (1992), <i>La participation dans les entreprises en Europe</i> , Vuibert, Paris.
Laville J-L. (1993), « Efficacité économique et créativité sociale », dans <i>Participation et changement social dans l'entreprise</i> , sous la direction Martin D, L'Harmattan, Paris.
Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1989), <i>Adapter les structures de l'entreprise: Intégration ou différenciation</i> , Editions d'organisation, Paris.
Le Boterf G. (1994), <i>De la compétence. Essai sur un attracteur étrange</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Le Moigne J.L. (1973), <i>Analyse systémique</i> , Presses universitaires de France, Paris.
Le Moigne J.L. (1990), <i>La Modélisation des systèmes complexes</i> , Dunod, Paris.
Le Moigne J.L. (1996), « Les deux sources de la performance des organisations : incohérence du contrôle, impertinence de l'intelligence », dans <i>Cohérence, pertinence et évaluation</i> , sous la direction de Cohendet P, Jacot J-H et Lorino P, Economica, Paris.
Le Sphinx Développement (2002), <i>Le sphinx support de formation</i> , lesphinx-developpement, Paris.
Lee J.A. (1980), <i>The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions</i> , Ohio University Press, Athens.
Leplat J. et de Terssac G. (1990), <i>Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes</i> , Éditions Octarès entreprises, Marseille.
Lesca H. (1989), <i>Information et adaptation de l'entreprise</i> , Masson, Paris.
Lesca H. et Lesca E. (1995), <i>Gestion de l'information : qualité de l'information et performances de l'entreprise</i> , Litec, Paris.
Lesourne J. (1976), <i>Les systèmes du destin</i> , Dalloz, Paris.
Leurion R. (1995), <i>Economie générale : économie et organisation des entreprises</i> , Foucher, Paris.
Lévy-Leboyer C. (1999), <i>La gestion des compétences</i> , Edition d'Organisation, Paris.
Levy-Leboyer C. et Spérando J C. (1987), <i>Traité de psychologie du travail</i> , PUF, Paris
Lickert R. (1961), <i>New patterns of management</i> , Mac Graw Hill, New York. Likert R. (1974), <i>Le gouvernement participatif de l'entreprise</i> . (trad. franç.), Gauthier-Villard, Paris.
Lipnack J. et Stamps J. (1997), <i>Virtual teams</i> , John Wiley & Sons, New York.
Lorino P. (1991), <i>Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par activité</i> , Dunod, Paris.
Lorino P. (1998), <i>Méthodes et pratiques de la performance-le guide du pilotage</i> , troisième tirage, Editions d'Organisation, Paris.
Lorino P. (2001), <i>Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences</i> , Editions d'Organisation, deuxième édition, Paris.
Lorino P., Cohendet P. et Jacot J.H. (1996), <i>Cohérence, pertinence et évaluation</i> , Economica, Paris.
Lussato B. (1972), <i>Introduction critique aux théories des organisations : modèles cybernétiques, hommes, entreprises</i> , Dunod, Paris
M'Rabet R. (1997), <i>La mise à niveau de l'entreprise marocaine</i> , ISCAE, Casablanca.
Majchrzak A. et Davis D.D. (1991), "The Human Side of Flexible Factory Automatiiori: Research and Management Practice", Dans Oskamp S. et Spacapan S. (eds.), <i>People's Reactions to Technologie</i> , London.
March J.G et Simon H.A. (1991), <i>Les organisations</i> , Dunod, Paris.
Marsden. (1989), <i>Marchés du travail : Limites sociales des nouvelles théories</i> , Economica, Paris.

Martinet A.C. (1984), <i>Le management stratégique : organisation et politique</i> , McGraw HILL, New York.
Maslow A. (1954), <i>Motivation and personality</i> , Harper et Row, New York.
Mayo E. (1933), <i>The social problems of an industrial civilisation</i> , Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston.
Mc Gregor D. (1966), <i>Leadership et motivation</i> , traduction française. (1975), Entreprise Moderne d'édition, Paris
McGill M.E. et Slocum J.W. (1994), <i>The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs</i> , John Wiley & Sons, New York.
McGill M.E. et Slocum J.W. (1996), <i>The Smarter Organization</i> , John Wiley & Sons, New York.
McGregor D. (1971), <i>La dimension humaine de l'entreprise</i> , Gauthier-Villars, Paris.
Menard C. (1990), <i>L'économie des organisations</i> , la Découverte, Paris.
Merigot J.G. et Labourdette A. (1980), <i>Eléments de gestion stratégique des entreprises</i> , Editions Cujas.
Merton R.K. (1957), <i>Social Theory and Social Structures</i> , The Free Press of Glemcoe.
Mezouar A. et Semeriva J.P. (1998), <i>Managers et changement au Maroc</i> , Editions CRD, Casablanca
Midler C. (1993), <i>L'auto qui n'existait pas, Management des projets et transformation de l'entreprise</i> , Interéditions, Paris.
Miles R.E. et Snow C.C. (1978), <i>Organizational strategy, structure, and process</i> , McGraw-Hill, New York.
Miller D et Friesen P.H. (1984), <i>Organizations: a quantum view</i> , Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Montréal.
Mintzberg H, Ahlstrand B. et Lampel J. (1999), <i>Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique</i> , Editions Village Mondial, Paris
Mintzberg H. (1979), <i>The structuring of organizations</i> , McGraw Hill; traduction française. (1982): <i>Structure des organisations</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Mintzberg H. (1982), <i>Structure et dynamique des organisations</i> , Editions d'Organisation, Paris.
Mintzberg H. (1990), <i>Le management : voyage au centre des organisations</i> , Editions d'organisation, Paris.
Mohrman S.A Cohen S.G. et Mohrman A.M. (1995), <i>Designing team-based organizations</i> , Jossey-Bass, San Francisco.
Mohrman S.A. (1999) « The contexts for geographically dispersed teams and networks », dans <i>Trends in Organizational Behavior</i> , Sous direction de Cooper C et Rousseau D, John Wiley & Sons, New York.
Morin E M, Savoie A et Beaudin G. (1994), <i>L'efficacité de l'organisation – théories représentations et mesures</i> , Gaetan Morin Editeur, Québec.
Morin E.M. (1977), <i>La méthode, la nature de la nature</i> , Seuil, Paris.
Morin E.M. (1990), <i>Science avec conscience</i> , Seuil, Paris.
Morin E.M. (1996), <i>Psychologies au travail</i> , Gaëtan Morin éditeur, Montréal.
Morin P. (1971), <i>Le développement des organisations</i> , Dunod, Paris.
Morin P. (1988), <i>Le développement des organisations</i> , Dunod, Paris
Morvan Y. (1976), <i>Economie industrielle</i> , Puf, Paris
Morvan Y. (1991), <i>Fondements d'économie industrielle</i> , Economica, Paris.
Mourji F., Mourji A. et El Gourch A. (2001), <i>Evaluation du secteur des petites et moyennes entreprises au maroc dans le cadre du Programme Empretec Maroc</i> , Etude effectuée pour le Secrétariat de la CNUCED dans le cadre du Programme Méditerranée 2000, Juin 2001.
Nizard G (1986), <i>50 mots clés pour le management</i> , Privat, Toulouse.
Ohno T. (1989), <i>L'esprit Toyota</i> , Masson, Paris. Original Ohno T. (1988), <i>Toyota Production System: Beyond Large Scale Production</i> , Cambridge.
Ohno T. (1993), <i>Toyota-Productions system</i> , Frankfurt/M, New York.
Ombry O., kaplan D., Trouchaud P., Garsallah M., Leduc M., Freundlich J. et Michau E. (2001), <i>La confiance Principal défi pour le commerce électronique, Association pour le Commerce et les Services en Ligne. (ACSEL), France.</i>
Oppenheim F. (1970), <i>L'école du profit</i> , Le Seuil, Paris
Orsburn J.D. (1990), <i>Self-Directed work teams</i> , The Book Press, New York.
Ouchi W.G. (1981), <i>Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge</i> , Reading, MA: Addison-Wesley.
Paché G. et Paraponaris C. (1994), <i>L'entreprise en réseau</i> , PUF, Paris.
Pariente M. (1993), <i>Les groupes de sociétés : aspects juridique, social, comptable et fiscal</i> , Litec.
Pedler M.J., Burgoyne J.G. et Boydell T.H. (1991), <i>The Learning Company</i> , McGraw-Hill, New York.
Pedraglio. (1970), <i>Système d'organisation et management moderne</i> , Dunod, Paris.

Penan D. (2000), Performance(s) in <i>Encyclopédie de la Gestion et du Management</i> , sous la direction de R. LeDuff, éd. Dalloz.
Perrow C. (1973), "The Short and Glorious History of Organization Theory", in <i>Organization Dynamics</i> , Summer.
Perrow C. (1979), <i>Complex Organizations: A Critical Essay</i> , 2nd Edition, Random House, New York.
Peters T.J. et Waterman R. (1982), <i>In Search of Excellence</i> , Harper & Row, New York. Traduction française: <i>Le prix de l'excellence</i> , 1983, InterEditions, Paris.
Petit A., Belanger L., Benabou C., Foucher R. et Bergeron J.L. (1993), <i>Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines</i> , Gaetan Morin éditeur, Montréal – Québec.
Petit M., Klesta A. et Ormando H. (1999), <i>Management d'équipe</i> , Dunod, Paris.
Piore M. et Sabel C. (1989), <i>Les Chemins de la prospérité: De la production de masse à la spécialisation souple</i> , Hachette, Paris.
Porter M.E. (1982), <i>Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie</i> , Economica, Paris.
Porter M.E. (1986), <i>L'avantage concurrentiel</i> , Inter-Editions, Paris.
Porter M.E. (1990), <i>The Competitive Advantage of Nations</i> , The Free Press, New York.
Quin R. et Cameron K. (1988), <i>Paradox and transformation: Toward a theory of change in organisation and Management</i> , Cambridge MA.
Quinn J.B. (1992), <i>Intelligent Enterprise</i> , Free Press, New York. Traduction française: Quinn J B. (1994), <i>L'entreprise intelligente</i> , Dunod, Paris.
Quinn J.B., Anderson P. et Finkelstein S. (2001), « La gestion du capital intellectuel : comment tirer le meilleur parti des meilleurs » dans <i>Le knowledge management</i> , Harvard Business Review, Editions Horizons, Paris.
Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1988), <i>Manuel de recherche en sciences sociales</i> , Dunod, Paris.
Raimbault M. et Saussois J.M. (1983), <i>Organiser le changement dans les entreprises et les organisations publiques</i> , Editions d'organisation, Paris.
Raynal S. (2000), <i>Le management par projet</i> , 2ème édition, Editions d'Organisation, Paris.
Reich R. (1997), <i>L'économie mondialisée</i> , Dunod, paris
Reix R. (2002), <i>Systèmes d'information et management des organisations</i> , Vuibert Gestion. (4ème édition), Paris.
Renaud Coulon A. (1996), <i>La désorganisation compétitive</i> , Éditions Maxima, Paris.
Roy M., Guindon J.-C., Bergeron J.-L. et Giroux D. (1998), <i>Equipes semi-autonomes de travail : bilan des connaissances</i> , Institut de recherche en santé et sécurité du travail du Québec, Montréal.
Sainsaulieu R. (1972), <i>Les relations de travail et l'ue ???</i> , Les Editions d'Organisation, Paris.
Sainsaulieu R. (1987), <i>Sociologie de l'organisation et de l'entreprise</i> , Les Editions d'Organisation, Paris.
Santelman P. (2001), <i>La formation professionnelle</i> , Gallimard, Paris.
Savall H. (1975), <i>Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations</i> , Dunod, Paris.
Savall H. (1979), <i>Reconstruire l'entreprise : analyse socio économique des conditions de travail</i> , Dunod, Paris.
Savall H. et Beck E. (1980), <i>Méthode d'expérimentation d'actions de restructuration des emplois avec formation intégrée</i> , Rapport ISEOR, Mai, Paris.
Savall H. et Zardet V. (1995a), <i>Ingénierie stratégique du roseau</i> , Economica, Paris.
Savall H. et Zardet V. (1995a), <i>Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable</i> , Edition Economica, 3ème édition, Paris
Scaramuzza M. et Boillet P. (1995), <i>Organisation et gestion de l'entreprise</i> , Les Editions Foucher, Paris
Schein E. (1965), <i>Psychologie des organisations</i> , Prentice Hall, New York; traduction française. (1971), <i>Hommes et Techniques</i> , Paris.
Scott W.R. (1977), « Effectivness of organizational effectivness studies », Dans <i>New Perspectives on organizational effectivness</i> , Sous direction de Goodman P S et Pennings, Jossey-Bass.
Scott-Morton M.S. (1995), <i>L'entreprise Compétitive au futur</i> , Les éditions d'organisation, Paris. Original: Scott-Morton M S. (1991), <i>The corporation of the 1990's: Information Technology and Organizational transformation</i> , Oxford University Press, New York.
Sefrioui F. (2003), <i>Entreprise Maroc: performance et seuils de vulnérabilité du système productif industriel à l'heure de la globalisation</i> , Editons L'Harmattan –INAU-, Rabat.
Senge P.M. (1990), <i>The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization</i> , Doubleday Currency, New York. Traduction française. (1991), <i>La cinquième discipline</i> , Editions F1RST.

Senge P.M., Roberts C., Ross R.B., Smith B.J. et Kleiner A. (1994), <i>The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization</i> , Doubleday Currency, New York.
Serieyx H. (1993), <i>Le Big Bang des organisations</i> , Calmann-Lévy, Paris.
Sloane P.J et Gasteen A. (1991) "Primary Flexibility -the Flexible Firm and its Detenninants", in Blyton P Morris J. (eds), <i>A Flexible Future? Prospects for Employment and Organization</i> , Berlin.
Somerville I. et Mroz J.E. (1998), « Des compétences nouvelles pour un monde nouveau », Dans <i>L'entreprise de demain</i> , Hesselbein F, Goldsmith M et Beckhard R, La Fondation Drucker, Traduit au français par Nicolaieff L, Editions Village Mondiale- Nouveaux Horizons, Paris.
Stinchcombe A. (1990), <i>Information and Organizations</i> , University of California Press, Berkeley CA.
STRATEGOR. (1988), <i>Stratégie, structure, décision, identité</i> , Inter- Editions, Paris.
STRATEGOR. (1993), <i>Stratégie, structure, décision, identité</i> , Inter Editions, 2ème édition, Paris.
Taddéi D. et Coriat B. (1993), <i>Made in France : L'industrie française dans la compétition mondiale</i> , Librairie Générale Française, Paris.
Taylor F.W. (1911), <i>La direction scientifique du travail</i> , traduction française. (1957), Dunod, Paris
Taylor F.W. (1911), <i>Scientific management</i> , Editions Harper & Brothers, New York. 2ème édition française. (1957), <i>La direction scientifique des entreprises</i> , Dunod, Paris. Edition. (1967), <i>La Direction Scientifique des Entreprises</i> , Marabout, Belgique.
Thierry D., Sauret C. et Monod N. (1993), <i>La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences</i> , L'Harmattan, Paris.
Thiéart R.A. (1999), <i>Méthodes de recherche en management</i> , Dunod, Paris.
Tushman et Romanelli (1985), <i>Executive leaderships</i> , Edition d'organisation, Paris.
Usunier J.C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (1993), <i>Introduction à la recherche en gestion</i> , Economica, Paris.
Volberda H.W. (1992), <i>Organizational Flexibility: Change and Peservation</i> , Groningen, Wolters- Noordhoff.
Wacheux F. (1996) <i>Méthodes qualitatives et recherche en gestion</i> , Economica, Paris.
Watkins K E et Marsick V. (1993), <i>Sculpting the Learning Organization</i> , Jossey-Bass, San Francisco.
Weber M. (1922), <i>Economie et société</i> , (2 tomes), Presses de la Cité, Paris.
Weick K.E. (1979), <i>The Social psychology of organizing</i> , Addison Wisley
Williamson O.E. (1975), <i>Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications</i> , The Free Press, New-York.
Williamson O.E. (1985), <i>The Economic Institutions of Capitalism</i> , Free Press, New York.
Williamson O.E. (1994), <i>Les institutions de l'économie</i> , traduction française, IinterEditions, Paris.
Woodward J. (1965), <i>Industrial organization: Theory and practice</i> , Oxford University Press, Londers.
Zaleznik A. (1975), <i>Power and corporative Mind</i> , Houghton Mifflin Co, Boston.
Zarifian P. (1990), <i>La nouvelle productivité</i> , l'Harmattan, Paris.
Zarifian P. (1994), <i>Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel</i> , l'Harmattan, Collection pour l'emploi, Paris.

<u>Articles et Revues</u>
Achrol R.S. (1991), "Evolution of Marketing Organization: New forms for Turbulent Environment", in <i>Journal of Marketing</i> , vol. 55, n° 4.
Adler P.S. (1987), «Automation et qualification, nouvelles orientations», in <i>Sociologie du Travail</i> , n°3.
Airaudi S. (1995), « Pour une théorie des modèles d'organisation », in <i>Revue Française de Gestion</i> , Nov-Dec.
Al Bayane (2004), « Signature de l'accord d'Agadir portant création d'une ZLE : Un pas important vers l'instauration d'un marché arabe commun » in <i>Journal Al Bayane</i> du 27/2/2004.
Allouche J. et Huault I. (1998a), «Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles», in <i>Finance Contrôle Stratégie</i> , Vol.1, N°2, juin
Allouche J. et Huault I. (1998b), « Organisation, coordination et transversalité : résultats d'étude de cas », in <i>Cahier de recherche 44/98, LAREGO</i> , Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.
Aoki M. (1990), « Toward an Economic Model of the Japonese Firm », in <i>Journal of Economic Litterature</i> , N°28/1.
Aoki M. (1991b), « Le modèle J », in <i>Problèmes Economiques</i> , n° 2225, La Documentation Française.
Arrous J. (1981), "La coordination entre les firms et à l'intérieur des firmes. Vers une. (re)définition de l'Economie Industrielle", in <i>Actes du Colloque Economie Industrielle. Problématique et méthodologie</i> , Lyon, novembre.

Astley W.G. et Van de Ven A. H. (1983), «Central perspectives and debates in organization theory», in <i>Administrative Science Quarterly</i> , n° 28, cités par Desreumaux A. (1998), <i>Théorie des organisations</i> , Editions EMS, Paris.
Atkinson J. (1984), "Manpower Strategies for Flexible Organizations", in <i>Personnel Management</i> , August.
Atkinson J. (1985a), "Flexibility: Planning for an Uncertain Future", in <i>Manpower Policy and Practice</i> , n° 1.
Atkinson J. (1985b), "Flexibility, Uncertainty and Manpower Management", in <i>IMS Report n° 89, Institute of Manpower Studies</i> , University of Sussex, Brighton.
Augier T. et Escoubes F. (1991), "Management stratégique et pensée complexe : approche réseau", in <i>Les Cahiers Lyonnais de Recherche en Gestion</i> , N°12.
Barney J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", in <i>Journal of Management</i> , Vol. 17, n°1.
Battle A. (1992), "Management en réseau : la fin de l'entreprise forteresse" in <i>Les Echos</i> , Mars.
Beaudin R. et Savoie A. (1995), « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures », in <i>Revue québécoise de psychologie</i> , Vol.16, N°1.
Beffa J.L., Boyer R. et Touffut J.P. (1999), « Les relations salariales en France : Etat, entreprises et marchés financiers » in <i>Note de la Fondation Saint-Simon</i> , Avril. Cités par Caroli E. (2000), « Flexibilité interne versus flexibilité externe du travail : Quels enseignements peut-on tirer de l'approche de la firme en termes de compétences ? » in <i>Document de travail n° 00-10 INRA-LEA</i> , Paris.
Bellal E. (1996), « Structurer ou restructurer » in <i>Gestion des Ressources Humaines</i> , Novembre.
Bén Daoued A. (2003), « La démarche Qualité : au delà du conformisme, la conformité », in <i>Options Qualité</i> N°2, Juin-Août.
Benghozi P.-J. (1999), « Technologies de l'information et organisation : de la tentation de la flexibilité à la centralisation », in <i>Actes du 2ème colloque international "Usages et services des télécommunications"</i> Bordeaux.
Benzoni L. et Rogy M. (1993), « La réglementation des réseaux en Europe », in <i>Revue d'Economie Industrielle</i> , n° 63.
Bernard M. (1991), « Motorola : la rentabilité passe par la qualité totale », in <i>Revue de Gestion</i> , volume 16 n°1, février.
Blanchot F. (1997), « Modélisation du choix d'un partenariat », in <i>Revue Française de Gestion</i> n°114.
Bleeker S.E. (1994), "The Virtual Organization", in <i>The Futurist</i> , March-April.
Bonama T. (1985), "Case research in Marketing: opportunities, Problems and a process", in <i>Journal of Marketing Research</i> Vol.XXII, mai.
Bordenave-Labarbère X. (2003), « La SAS depuis la loi sur la sécurité financière », in <i>Option Finance</i> , n° 752, 29/09/2003.
Bossuet C., Lamothe J. et Lacoste G. (1997), « Analyse des formes de coopération inter-entreprises : influence des niveaux informationnels », in <i>Actes du 2ème Congrès International Franco-Québécois</i> , ALBI, France.
Bowman E.H. et Singh H. (1993), "Corporate Restructuring : Reconfiguring the Firm", in <i>Strategic Management Journal</i> , n° 14, Summer
Bressan A., Distler C. et Nicolaidis A. (1989), "Vers une économie des réseaux", in <i>Politique Industrielle</i> , N°14.
Bresser R.K. et Harl J.E. (1986), "Collective Strategy: Vice or Virtue?" in <i>Academy of Management Review</i> , vol. 11.
Brousseau E. (2000), "Commerce Electronique : ce que disent les chiffres et ce qu'il faudrait savoir" in <i>Séminaire INSEE - Économie et Statistique</i> , n°339-340.
Butera F. (1993), « La métamorphose de l'organisation : du château au réseau », in <i>Business Week</i> , n° 3303.
Byrne J.A. (1993), "The Virtual Corporation" in <i>Business Week</i> , n° 3303.
Cameron K S et Whetten D A. (1981), « Perceptions of organization effectiveness across organizational life cycles », in <i>Administrative Science Quarterly</i> , Vol.26.
Cameron K S. (1978), "Measuring organizations effectiveness in institutions of higher education", in <i>Administrative Science Quarterly</i> , Vol 23.
Chaize J. (1995) cité par Picq T et Retour D. (2001), « La délégation managériale, levier de la responsabilisation croissante » in <i>Gestion et Société</i> n° 29 décembre, ISCAE.
Chanpentier P. (1998), « La gestion du changement dans les organisation », in <i>Cahiers Français</i> , n° 287, juillet/septembre.
Chauvel A.M. (2003), « Au-delà de la certification une reconception de l'entreprise », in <i>Options Qualité</i> N°2, Juin-Août.
Chénier A.A. et Le Luel A. (1993), « Coopération inter-entreprise dans une perspective de développement local pour l'amélioration de la compétitivité des PME », in <i>Actes du Congrès international francophone de la PME</i> , Carthage, Tunisie.
Child J. (1972), "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice", in <i>Sociology</i> , vol. 6, n°1.
Child J. (1977), « Organizational design and performance: contingency theory and beyond », in <i>Organization and Administrative Science</i> , 8.

Coat F. et Favier M. (2001), « Les équipes virtuelles et leurs contextes organisationnels » in 12ème Congrès de l'AGRH, Liège.
Coat F. et Favier M. (2002), « L'influence des contextes organisationnels sur les équipes virtuelles » in <i>Revue de Gestion des Ressources Humaines</i> , n°44.
Collins J.C. et Porras J.I. (1996), "Building Your Company's Vision", in <i>Harvard Business Review</i> , septembre-octobre.
Cornet A. (1999), « Dix ans de réingénierie des processus d'affaires : qu'avons-nous appris ? » in <i>Revue Internationale de Gestion</i> , Vol. 24, n°3.
Daoud A. (2004), « ALE Maroc-Turquie - droits de douane : Avantage certain pour le Maroc » in <i>Journal l'Economiste</i> du 9/4/2004.
Davenport T.H. et Short J.E. (1990), « The New Industrial Engineering Information Technology and Business Process Redesign », in <i>Sloan Management Review</i> , été.
De Montmorillon B. (1989), « Vers une reformulation de la théorie du groupe », in <i>Revue d'Economie Industrielle</i> , N°47.
Desmeestère R. (1995), « La transversalité : gestion des processus et des projets » in <i>Revue Française de Gestion</i> , juin-juillet-août.
Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », in <i>Revue Française de Gestion</i> , Janv-Fév
Dess G.G., Rasheed A.M.A., McLaughlin K.J. et Priem R.L. (1995), « The new corporate architecture », in <i>Academy of Management Executive</i> , vol 9, n°3.
Dickhout R., Denham M. et Blackwell N. (1995), « Designing change programs that won't cost you your job. », in <i>The McKinsey Quarterly</i> n° 4. Citées par Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1999), <i>Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique</i> , Editions Village Mondial, Paris
Dickson K. (1995), « How informal can you be? Trust and reciprocity within co-operative and collaborative relationship », in <i>Technology Management</i> , 11(2).
Dollinger M.J. (1990), « The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries », in <i>Management Review</i> , vol. 15, n° 2 Academy of University Press, Cambridge.
Doz Y.L et Thanheiser H. (1996), « Embedding transformational capability. » in ICEDR, October Forum Embedding transformational capability, INSEAD, Fontainebleau. Cités par Mintzberg H, Ahlstrand B et Lampel J. (1999), <i>Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique</i> , Editions Village Mondial, Paris.
Drucker P.F. (1988), « The coming of the new organization. » in <i>Harvard Business Review</i> , Vol 66, January-February.
Drucker P.F. (1999) cité par Guilhaon A. et Trepo G. (2000), « La compétence collective : le chaînon manquant entre la stratégie et la gestion des ressources humaines » in <i>actes de la IXème conférence internationale de management stratégique</i> tenue à Montpellier les 24,25 et 26 mai 2000.
Drucker P.F. (1999), « L'émergence de la nouvelle organisation », in <i>Harvard Business Review</i> , <i>Le Knowledge management</i> , Quatrième édition 2001, Nouveaux Horizons, Paris.
Dupuy G. (1989), « Article Réseau », in <i>Encyclopedia Universalis</i> .
Durand J.P. (2003), « La main invisible de la chaîne » in <i>Alternatives Economiques</i> N° 202, Dec.
El Karimi A. (2003), « Les logiques de la démarche qualité », in <i>Options Qualité</i> N°2, Juin-Août.
El Qasmi M.J. et Kriouile A. (2002), « L'entreprise marocaine face au changement » in <i>Actes du colloque d'Agadir octobre 2003</i> .
Emery F.E et Trist E.L. (1965), « The causal texture of organizational environments » in <i>Human Relations</i> , 18/1.
Enregle Y. (1974), « le développement des organisations », in <i>Management France</i> n°6.
Enrietti A. (1989), « De la petite entreprise au groupe », in <i>Revue Internationale P.M.E.</i> , 2(3/4).
Fassi Fihri T. (2004), « L'accord avec les USA ne menace pas l'économie marocaine » in <i>Journal Al Bayane</i> du 5/3/2004.
Favereau O. (1986), « Evolution récentes des modèles et des représentations théoriques de fonctionnement du marché du travail », in <i>Problèmes Economiques</i> , N°1955.
Favier M. et Coat F. (1999), « Le futur des systèmes d'information » in <i>Revue Française de Gestion</i> .
Favre F., François J-P. et Greenan (1998), « L'industrie réorganise sa production », in <i>Problèmes Economiques</i> , n° 2.591-2.592, novembre.
Feneuille S. (1990), « A network organization to meet the challenges of complexity » in <i>European management journal</i> , vol 8, n°3, sept.
Fox W.M. (1995), « Socio-technical system principles and guide lines: past and present », in <i>Journal of applied behavioral science</i> , vol. 31. (1).
Fréry F. (2001), « Entreprises virtuelles et réalités stratégiques » in <i>Revue Française de Gestion</i> , Mars-Avril-Mai.
Friedlander F. et Brown I.D. (1974), « le développement des organisations », in <i>Enseignement et Gestion</i> n° 7.

Garvin D.A. (1993), "Building a learning organisation" in <i>Harvard Business Review</i> , juillet-août.
Garvin D.A. (1998), « The processes of organization and management », in <i>Sloan Management Review</i> , Summer, Vol 39, Cambridge.
Gelinier O. (1968a), « direction Participative Par Objectifs », in <i>Hommes et Techniques</i> , numéro spécial 281.
Gelinier O. (1968b), « Le secret des structures compétitives », in <i>Hommes et Techniques</i> , Paris.
Gelinier O. (1984), « Stratégies de l'entreprise et motivation des hommes », in <i>Hommes et Techniques</i> , Paris.
Gilles J. (1993), « Business Strategy 1993 », in <i>The Best Business Inside Guide</i> , Vol. 6, n° 6, Décembre-Janvier.
Glaister K.W. et Buckley P.J. (1999), "Performance relationships in UK international alliances", in <i>Management International Review</i> , Vol. 39, Issue 2, Second Quarter.
Gollac M., Mangematin F.M et De Saint-Laurent A-F. (1998), « L'informatisation : l'entrée du marché dans l'organisation », in <i>Revue Française de Gestion</i> , n°118, Avril-Mai.
Gueguen G. (1997), " Face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive ?", in <i>Actes de la VI^{ème} conférence de l'AIMS</i> , Montréal.
Gueguen G. (1998), " Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise", in <i>Actes de la VII^{ème} conférence de l'AIMS</i> , Louvain-la-Neuve.
Guidat C., Muller L. et Thomas A. (1998), "Maîtrise du processus de changement dans un environnement incertain et complexe: proposition d'une démarche de conduite du changement", in <i>Actes du 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME</i> - Metz.
Guilhon A. (1992) cité par Paché. (1993), «La petite entreprise de transport dans les réseaux logistiques : panacée ou pis-aller?», in <i>Actes du Colloque de Carthage</i> , Tunisie.
Guilhon A. (1995), "Dynamique des alliances et apprentissage organisationnel : une grille d'interprétation pour les PME", <i>Actes de la Quatrième Conférence Internationale de Management Stratégique</i> , Paris, 2-4 mai, 1995.
Guilhon B. et Gianfaldoni P. (1990), « Chaînes de Compétences et Réseaux », in <i>Revue d'Economie Industrielle</i> , 51, 1 ^{er} trimestre.
Guilloux V., Kalika M. et Laval F. (1998a), « Coordination inter-organisationnelle France-Maroc dans le secteur textile », in <i>Actes du 4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME</i> , Association Internationale de langue française de recherche sur la PME AIREPME, 22, 23 et 24 Octobre 1998, Nancy-Netz.
Guilloux V., Kalika M. et Laval F. (1998b), « Structuration des entreprises et relations d'affaires internationales », in <i>Revue des Sciences de Gestion XXXII</i> , n° 8-9 septembre 1998 et Cahier de recherche n°49, CREPA, Université Paris IX Dauphine, Paris.
Guilloux V., Kalika M. et Laval F. (2000), « Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique », in <i>Cahier de recherche n°44 du CREPA</i> , Université Paris IX Dauphine, Paris.
Hall D.J. et Saias M.A. (1979), « Les contraintes structurelles du processus stratégique » in <i>Revue Française de Gestion</i> Nov/Déc.
Hamel G et Prahalad C. (1990), « The core competencies of the corporation », in <i>Harvard Business Review</i> .
Hannan M.T., Freeman J.H. (1977), "The Population Ecology of Organization", in <i>American Journal of Sociology</i> , Vol.82.
Hedlund G. (1994), "A model of knowledge management and the N-form Corporation", in <i>Strategic Management Journal</i> , vol 15.
Hert C.A. (1994), « Internet research » in <i>MCB University Press</i> , vol4 n°3.
Houssiaux J. (1957), « Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants », in <i>Revue Economique</i> , N°2.
Hrebiniak L.G., Joyce W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", in <i>Administration Science Quarterly</i> , vol. 30.
Igalens J. et El Akremi A. (2002), « Stratégie et Flexibilité » in <i>Cahier de recherche LAE no. 2002 – 147</i> Juin 2002, Centre de Recherche en Gestion IAE de Toulouse
Jacob R., Julien P.A. et Raymond L. (1997), «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation : les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau», in <i>Revue internationale de gestion</i> , 22(3).
Jacquemin A. (1989), « La dynamique du groupe d'entreprises », in <i>Revue d'Economie Industrielle</i> N°47.
Jamaï B. et Jamaï M. (2004), «Libre échange Maroc-USA : les dessous d'un traité » in <i>Le Journal Hebdomadaire</i> n° 150, vol 2 du 6 au 12 mars 2004.
Jarillo J.C. (1988), "On Strategic Networks", in <i>Strategic Management Journal</i> , vol 9.
Jeanblanc P. et Meschi P.X. (1994), « Le réseau, un outil stratégique de gestion du processus de création de valeur. (le cas Benetton)», Territoires et PME-PMI en réseau », in <i>1^{er} colloque international de management des réseaux d'entreprises</i> , Jaccio.

Jia T., Bourdel J.P. et Pourcel C. (1997), « Amélioration de la performance: conduite réactive » in *Actes du Deuxième Congrès Franco-Québécois de Génie Industriel « Le Génie Industriel dans un monde sans frontières »*, 3, 4 et 5 Septembre 1997 - Albi.

Jilali K. (2003), «La démarche qualité : vers une vraie dynamisation sociale» in *Options Qualité* N°2, Juin-Août.

Julien P.A. (1994), "L'entreprise partagée : contraintes et opportunités", in *Revue Internationale de Gestion*, N°4.

Julien P.A. (1996), «Information control : a key factor in small business development», *Communication au 41e congrès international de la petite entreprise*, Stockholm, 17-19 juin.

Julien P.A. (1998), « Entreprises en réseau synergique : conditions, apport du partenariat universitaire et du développement régional », in *Cahier de recherche CR-98-15-C*, Université du Québec, Montréal.

Kadimi M. (2003), «Industries de transformation/Bilan de 2001 selon le MCI : Amélioration de la production, des investissements et des exportations » in *Libération* 14 Avril 2003. (Casablanca)

Kalika M. (1985), « L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure ? » in *Revue Française de Gestion*, Janv-Fév.

Kalika M. (1989), « Structure organisationnelle et environnement de l'entreprise », in *Les Petites Affiches*, n° 88 du 24 juillet.

Kasul R.A. et Motwani J.G. (1995), «Performance Measurements in World-Class Operations », in *A Benchmarking for Quality Management § Technology*, 2, 2.

Keidel R.W. (1994), « Rethinking Organizational Design », in *Academy of Management Executive*, vol. 8, n° 4.

Knoll K. et Jarvenpa S.L. (1995), «Learning virtual team collaboration» in *Hawaii International Conference on System Sciences Conference Proceedings*, Hawaii 4.

Kofman F. et Senge P.M. (1993), "Communities of Commitment: The Heart of Learning Organizations", in *Organizational Dynamics*, automne.

Laaboudi A. (2002), « Démographie des entreprises au Maroc » in *L'entreprise en question, série tables rondes de l'Association des Economistes Marocains* N°12, Juillet 2002.

Lamrani Z. (1999), « Externalisation et performance globale de l'entreprise », in *Actes du colloque international sur le thème : Performance globale, gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise*, organisé les 14 et 15 octobre 1999 à Casablanca.

Langstaff M.F. (2000), « Euro Maroc Entreprise. (EME) » in *Tribune libre bulletin* N° 216.

Laurin J.C. (1988), « L'évolution des concepts de développement organisationnel », in *Revue québécoise de psychologie*, 9 et 10. (No. 1 et 2).

Laval F., Guilloux V. et Kalika M. (2000), « La GRH de l'entreprise marocaine sous-traitante : mise en perspective des résultats d'une étude empirique », in *Actes de la 2ème Université de Printemps de l'IAS*, Mai, Marrakech.

Liebenstein E. (1970) cité par Ferrandon B. (2002), "Les Nouvelles logiques de l'entreprise", in *Cahier Français* 309, Juillet – Août.

Lorino P. (1995a), «Les deux fonctions du pilotage de l'entreprise : coordination et équilibration », in *Cahier de recherche 95041 CERESSEC*, Paris.

Lorino P. (1995b), « Le déploiement de la valeur par les processus », in *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-août

Louart P. (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », in *Revue Française de Gestion* n°98.

Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles » in *Revue Française de Gestion*, n°107, Janvier-février.

Manganelli L.R et Klein M.M. (1994), «A Framework for Reengineering», in *Management Review*, June.

Marchesnay M. et Morvan Y. (1979), « Micro, macro, méso », in *Revue d'Economie Industrielle*, N°8.

Marmonier L. et Thiéart R A. (1993), « Les nouveaux problèmes de structure et de gestion des entreprises » in *Cahiers de DMSP*, n°220, oct.

Martinet A.C. (1993), « Stratégie et pensée complexe », in *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai.

Mayère A. (1995), « La gestion des savoirs face au nouveau modèle industriel » in *Revue Française de Gestion*, sept-oct.

McKelvey B. et Aldrich H. (1983), « Populations, natural selection and applied organizational science », in *Administrative Science Quarterly*, 28/1 cités par Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions EMS, Paris.

Mekouar F. (2000), « Management stratégique et comportement du dirigeant dans l'entreprise au Maroc Etude empirique », in *Document de travail 05-2000 fev CRG-ESG*, Montréal.

Ménard C. (1995), « La nature de l'innovation organisationnelle. Eléments de réflexion », in *Revue d'Economie Industrielle*, N° hors série « Economie Industrielle : développements récents ».

Meyer A.D, Tsui A.S. et Hinings C.R. (1993), "Configurational approaches to organizational analysis" in <i>Academy of Management Journal</i> , 36/6.
Miles R.E et Snow C.C. (1986), « Organizations: New Concepts for New Forms », in <i>California Management Review</i> , vol. 28, n° 3.
Miles R.E. et Snow C.C. (1984), « Fit, Failure and the Hall of Fame », in <i>California Management Review</i> , Spring.
Miles R.E. et Snow C.C. (1989), « Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century », in <i>California Management Review</i> , vol. 31, n° 2.
Miles R.E. et Snow C.C. (1992a), "Managing 21st century network organisations", in <i>Organizational Dynamics</i> , winter 1992.
Miles R.E. et Snow C.C. (1992b), « Causes of Failure in Network Organizations », in <i>California Management Review</i> , Summer.
Miller D. (1987), "The genesis of configurations", in <i>Academy of Management Review</i> , 12/4.
Miller K.I. et Monge P.R. (1988), « Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review », in <i>Academy of Management Journal</i> , 29.
Millstein I.M. (1998), « l'entreprise citoyenne », in <i>Problèmes Economiques</i> n° 2.591-2.592 du 18 au 25 novembre.
Mintzberg H. (1980), "Structure in 5's: a synthesis of the recherche on organization design" in <i>Management Science</i> , vol 26, n°3 march.
Mintzberg H. (1994) "The Fall and Rise of Strategic Planning", in <i>Harvard Business Review</i> , January-February.
Moldaschl M. et Weber W.G. (1998), « The "three waves" of industrial group work: historical reflections on current research on group work », in <i>Human Relations</i> , Vol 51, No 3.
Montreuil B., Poulin D. et Vallerand J. (1994), « L'intégration d'une vision globale de l'architecture des réseaux dans le processus de réflexion stratégique », in <i>Colloque International de Management des réseaux d'entreprises</i> , IAE de l'Université de Corse, mai.
Opinion. (2004), « Déclaration d'Agadir : les termes de l'accord de création de la zone de libre échange » in <i>Journal l'Opinion</i> n° 14 159 du 27 février 2004, Rabat.
Orsoni J. (1999), « Le diagnostic stratégique au service de la performance globale », in <i>Actes du colloque international sur le thème : Performance globale , gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise</i> , organisé les 14 et 15 octobre 1999 à Casablanca.
Ouchi W.G. (1979), «A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms», in <i>Management Science</i> , 25(9).
Ouchi W.G. (1980), «Markets, Bureaucracies and Clans», in <i>Administrative Science Quarterly</i> , 25(1).
Ouchi W.G. et Jaeger A.M. (1978), "Type Z organization: stabilité in the midst of mobility" in <i>Academy of Management Review</i> , April.
Paché G. (1990), « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », in <i>Revue Française de Gestion</i> , Mars-Avril-Mai.
Paché G. (1993), «La petite entreprise de transport dans les réseaux logistiques : panacée ou pis-aller ?», in <i>Actes du Colloque de Carthage</i> .
Paraponaris C. (1994), « Les dilemmes de la planification dans l'industrie », in <i>Cahier de recherche n° 1994/23, CEFI</i> , Université de la Méditerranée, Aix-en-Provence.
Paraponaris C. (1995), « Qualité autonomie et cohésion », in <i>Cahier de recherche n° 1995/15, CEFI</i> , Université de la Méditerranée, Aix-en-Provence.
Parlier M., Perrien C. et Thierry D. (1997), «L'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après», in <i>Revue Française de gestion</i> , n°116, Novembre – Décembre.
Patching D. (1994), "Business Process Re-engineering" in <i>Management Services</i> , November.
Paturel R. (1994), « Réflexions théoriques sur les manoeuvres stratégiques génériques des entreprises », <i>Communication présentée à la troisième Conférence internationale de management stratégique de Lyon</i> , Mai.
Paysant R.M. (1996), « Les nouveaux modèles de travail », in <i>Futuribles</i> , vol. 207, mars.
Powell W.W. (1987), "Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?", in <i>California Management Review</i> , N°30.
Powell W.W. (1990), "Neither Market nor Hierachy: Networks Form of Organization", in <i>Research in Organizational Behavior</i> , N°12.
Pugh D.R., Hickson D.J. et Hinings C.R. (1969), « An empirical taxanomy of structure of work organizations », in <i>Administrative Science Quarterly</i> , 14.
Quinn M.D. et Friesen B. (1992), "The learning organization" in <i>European Management Journal</i> , vol 10, n°2, Juin.
Quinn R.E. et Rohrbaugh J. (1983), « A spacial model of effectiveness criteria », in <i>Management Science</i> , Vol.29, n°3.

Ramanantsoa B. (1984), « Voyage en Stratégie », in <i>Revue Française de Marketing</i> , Avril.
Ravenaugh D.L. (1994), "Business Process Re-engineering: The unavailable Challenge", in <i>Management Decision</i> , vol. 32, n° 7.
Reboul S., « La démarche de la qualité dans l'entreprise », in <i>Options Qualité</i> N°2, Juin-Août.
Reix R. (1990), « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information » in <i>Revue Française de Gestion</i> , n° 77, janvier- Février.
Reix R. (1999), « Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité ? » in <i>Revue Française de Gestion</i> , N°123.
Robey D. et Boudreau M.C. (1999), "Accounting for the Contradictory Consequences of IT: Theoretical Directions and Methodological Implications." in <i>Information Systems Research</i> Vol 10, N°2.
Salter M. (1970), « Stages of Corporate Development », in <i>Journal of Business Policy</i> , vol.1, n° 1.
Sauret C. (1989), « Les organisations qualifiantes, processus de développement de compétences professionnelles » in <i>Etude d'entreprise et personnel</i> .
Savall H. (1981), « la notion de structure dans l'analyse socio-économique des organisations » in <i>les Cahiers de Recherche en Gestion de l'ISEOR</i> , Série Articles n°2
Savall H. et Zardet V. (1995c), « Présentation de l'approche socio-économique », <i>Actes du séminaire organisé les 5 et 6 octobre 1995 à Casablanca</i> , par l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations. (ISEOR) et l'Association des Gestionnaires et Formateurs du Personnel. (AGEF), sous le thème "Environnement et conduite du changement dans les entreprises et les organisations".
Savall H. et Zardet V. (1996a), « A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? », <i>Actes du V colloque AIMS</i> , Lille.
Savall H. et Zardet V. (1996b), « Méthodologie : le guide d'entretien semi directif », <i>Actes de la IXème journées africaines des ressources humaines sur les structurations des entreprises en Afrique et leur impact sur les ressources humaines</i> , organisées le 14 et 15 novembre 1996 par l'AGEF et la Fondation Konrad Adenauer, Casablanca.
Saxenian A.L. (1991), « The Origin and Dynamics of Production Networks in Silicon Valley », in <i>Research Policy</i> , vol. 20, n° 5.
Scott B.R. (1971), « Stages of Corporate Development, Harvard University », in <i>Intercollegiat Case Clearing House Report</i> , n° 9-371-294.
Seashore S.E. (1979), "Assessing organizational effectiveness with reference to member needs" in <i>meetings of the academy of Management</i>
Sekkat M. (1997), « Qualité et compétitivité des entreprises marocaines : rapport d'enquête sur la qualité » in <i>Qualité</i> N°3, Juin 1997.
Senge P.M. (1999), « The Builder's New York: Building Learning Organization » in <i>Sloan Management Review</i> , N°1, 1999, Cité par Zouaoui-Karoui S. (2001), "les structures des entreprises tunisiennes réalité et enjeux" in <i>Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion RTEG</i> n° 18, vol XVIII, Décembre 2001, Centre de Publication Universitaire, Tunis.
Simon H.A. (1991), « Bounded rationality and organizational learning », in <i>Organizational science</i> , Vol 2, N°1.
Skouri A. (2001), « Industrie marocaine et mondialisation : les exigences d'une reconversion compétitive » in <i>Revue de Droit et d'Economie</i> n° 18 2000-2001, Université Mohamed Ben Abdellah, FSJES, Fès.
Smircich L. et Stubbart C. (1985), "strategic management in an enacted world" in <i>Academy of management review</i> , Vol. 10, N°4.
Snow C.C. et Thomas J. (1994), "Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing" in <i>Journal of Management Studies</i> , vol 31, n°4, juillet.
Sparrow P.R. (1994), « The psychology of strategic management », in Cooper C et Robertson I, eds, <i>International Review of Industrial and organizational psychology</i> , volume 9, Chichester, Wiley.
Spriggs M.T. (1994), "A framework for more valid measures of channel member performance", in <i>Journal of Retailing</i> , Vol.70, N°4
Stoper M. et Harrison B. (1991), « Flexibility, Hierarchy and Regional Development: The Changing Structure of Industrial Production Systems and Their Forms of Governance in the 1990s » in <i>Research Policy</i> , vol. 20, n° 5.
Tarondeau J-C. (1998), « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise la gestion par les processus » in <i>Cahier Français</i> , n° 287.
Tarondeau J-C. et Wright R.W. (1995), " La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus ", in <i>Revue Française de Gestion</i> , n° 104, Juin-juillet-août.
Thevenot J. (1998), "Alignement stratégique d'un réseau de PME grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication", in <i>Cahier de recherche du GREFIGE - Université Nancy 2</i> , n°14.
Thiéart R.A. (2000), "Management et complexité : concepts et théories", in <i>Cahier de recherche du DMSP</i> , Université Paris IX Dauphine, n°282, Avril.
Thiéart R.A. (1981), « La stratégie : aujourd'hui et demain », in <i>Economies et Sociétés, Revue Sciences de Gestion</i> n°2.
Thorelli H.B. (1986), "Networks: between Markets and Hierarchies", in <i>Strategic Management Journal</i> , vol 7.

Torrés O. (1994), " Les petites entreprises face à la globalisation ", in <i>XIIèmes Journées Nationales des LAE</i> , Montpellier, 2-3 février.
Torrés O. (2002), "Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation", <i>communication présentée à la Conférence Internationale de Management Stratégique. (AIMS)</i> , ESCP, Paris, 5-7 juin.
Ulrich D., Jick T. et Von Glinow M.A. (1993), "High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability", in <i>Organizational Dynamics</i> , automne.
Union des Chambres de Commerce et d'Industrie Françaises à l'étranger (2003), « Approcher la France », in <i>Dossiers UCCIFE</i> , Mai 2003.
Vallerand J, Montreuil B et Paturel R. (1996), « L'OR : Une réserve stratégique de compétitivité - méthodologie de développement stratégique de l'Organisation Réseau » <i>Actes de la Ve Conférence Internationale de Management Stratégique</i> Lille: 13- 14- 15 mai 1996.
Vas A. (2002), "Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : une approche multi-paradigmatique", in <i>Actes de la 11ème Conférence de l'AIMS – Paris</i> .
Venkatraman N. et Ramanujam V. (1986), "Measurement of Business Performance in strategy research: a comparison of Approaches", in <i>Academy of management Review</i> , vol. 1, n°4.
Vernette E. (1991), « l'efficacité des instruments d'études : évaluation des échelles de mesures », in <i>Recherches et applications en Marketing</i> , Vol VI, n° 2/1991.
Volberda H.W. (1996), "Toward the Flexible Form : How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments", in <i>Organization Science</i> , vol. 7, n° 4 cité par Igalens J et El Akremi A. (2002), « Stratégie et Flexibilité » in <i>Cahier de recherche LAE</i> no. 2002 – 147 Juin 2002, Centre de Recherche en Gestion IAE de Toulouse.
Weiss D. (1994), « Nouvelles formes d'entreprise et relation de travail », in <i>Revue Française de Gestion</i> n°98.
Williamson O.E. (1991), « Comparative Economic Organization, the Analysis of Discrete Structural Alternatives », in <i>Administrative Science Quarterly</i> , n°36.
Windt G. (2003), « Ford est-il fordiste » in <i>Alternatives Economiques</i> N° 202, Dec, Paris
Zarifian P. (1992), « Acquisition et reconnaissances des compétences dans une organisation qualifiante » in <i>Education permanente</i> .
Zouaoui-Karoui S. (2001), "les structures des entreprises tunisiennes réalité et enjeux" in <i>Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion RTEG</i> n° 18, vol XVIII, Décembre 2001, Centre de Publication Universitaire, Tunis.

Thèses et mémoires

Aarif N. (1999), <i>Le changement organisationnel et la recherche de la performance : étude théorique et essai d'analyse pratique.. (cas du Maroc)</i> , Mémoire de DES soutenue le 29 juin 1999 à la FSJES Rabat-Agdal.
Attouch H. (1999), <i>La reconversion à la qualité totale à SGS Thomson Microelectronics : les implications du changement organisationnel</i> , Mémoire de DESA soutenue le 18 juin 1999 à la FSJES Rabat-Agdal.
Desmarteau R.H. (1996), <i>Découvrir de la démocratie toquevillienne dans un hôpital de l'Est de Montréal en modélisant la pratique de la réciprocité morale comme étant à la fois un instrument et un avantage stratégiques dans un hôpital public</i> , Thèse de doctorat soutenue à l'UQAM, Montréal.
Khandwalla P.N. (1970), <i>The effect of the environment on the organizational structure of firme</i> , Thèse de doctorat, Carnegie-Mellon University.
Meissonier R. (2000), <i>Organisation virtuelle : conceptualisation, ingénierie et pratiques. Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire</i> , thèse du doctorat en sciences de gestion présentée et soutenue publiquement le 20 decembre 2000 sous la direction de Bartoli J.-A, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, Université de Droit d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille III
Métais E. (1997), <i>Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel des entreprises : les enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise</i> , thèse, IAE d'Aix-Marseille.
Mssassi S. (1997), <i>Un système de gestion itégrale de la qualité en matière de services industriels : Etudes des perceptions de la qualité des services bancaires et d'assurance par les entreprises clientes</i> , Thèse de doctorat en sciences de gestion, Institut de Recherche en Gestion, Université Paris XII-Val De Marne.
Nia H. (1999), <i>L'innovation organisationnelle facteur clef de la compétitivité : cas de la SOMACA</i> , Mémoire de DESA soutenue le 18 juin 1999 à la FSJES Rabat-Agdal.
Philippart P. (2001), <i>La gestion juridique de l'alliance inter-entreprises : proposition d'un modèle à partir d'une étude de cas exploratoire ;</i> thèse pour le doctorat, université de Lille.

<i>Documents officiels</i>
Banque Mondiale (1999), <i>Mise jour de l'évaluation du secteur privé : le secteur privé moteur de la croissance économique marocaine</i> , Rapport No 19975-MOR 15 décembre 1999, Direction du développement des secteurs privé et financier ; Bureau régional Moyen-Orient et Afrique du Nord
Bureau International du Travail (2000), <i>Formation pour l'emploi : inclusion sociale, productivité et emploi des jeunes</i> , Rapport V, Conférence Internationale du Travail, 88 ^{ème} session, BIT, Genève.
Centre Marocain de Conjoncture. (2003a), « Le secteur industriel : évolution favorable » in <i>Bulletin CMC</i> n°26, juin 2003.
Centre Marocain de Conjoncture. (2003b), « Entreprises industrielles : Amélioration des performances » in <i>Bulletin CMC</i> n°26, juin 2003.
Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2000), « Spécial accord d'association », in <i>Lettre d'information Union Européenne</i> n° 166, 1 ^{er} trimestre.
Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2003a), « Facilité d'ajustement structurel », in <i>Lettre d'information Union Européenne</i> n° 176, décembre.
Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2003b), « Appui à la mise à niveau de l'enseignement technique et de la formation professionnelle », in <i>Lettre d'information Union Européenne</i> n° 176, décembre.
Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2003c), « Appui au programme pour la promotion de la qualité », in <i>Lettre d'information Union Européenne</i> n° 176, décembre.
Délégation de la Commission Européenne au Royaume du Maroc (2003d), « Appui au développement de la formation professionnelle dans les secteurs du Tourisme, du Textile et des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) », in <i>Lettre d'information Union Européenne</i> n° 176, décembre.
Hamdaoui F. (2002), <i>Préparation de l'économie marocaine au contexte du libre – échange</i> , Document de travail n° 75, Direction de la Politique Economique Générale, Département de l'Economie, des Finances et de la Privatisation Avril 2002.
Institut National d'Analyse de la Conjoncture (2003), « Evolutions sectorielles » in <i>Note de conjoncture n° 4 Juin 2003</i> , Département de la Prévision Economique et du Plan, Primature, Maroc.
Institut pour le changement stratégique du Cabinet Accenture (2002), « Les gourous de la stratégie organisationnelle : la matière grise au service de l'entreprise » in <i>Facteur H</i> n°4 novembre-décembre 2002.
Ministère de l'Industrie et du Commerce /Banque Mondiale (2002), <i>Le secteur manufacturier marocain à l'aube du 21^{ème} siècle : Analyse sur la compétitivité des entreprises</i> , Rapport de l'enquête FACS.
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (1998a), <i>Le guide de mise à niveau de l'entreprise</i> , Département de l'Industrie et du Commerce, Rabat.
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications (2003a), <i>Enquête sur les industries de transformation exercice 2001</i> , Département de l'Industrie et du Commerce, Rabat.
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications (2003b), <i>Utilisation des technologies de l'information dans le secteur industriel</i> , Département du Commerce et de l'Industrie, enquête Juin 2003, Rabat.
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications (2004a), « Enquête sur le degré d'implantation de la qualité au Maroc », in <i>Espace Qualité</i> , N° 22/04.
Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications (2004b), « ISO 9000 : 2000 autre vision de la qualité », in <i>Espace Qualité</i> , n° 22/04
Ministère de l'Industrie, du Commerce et l'Artisanat (1998b), <i>L'industrie de transformation en 1998</i> , MCI, Décembre, Rabat
Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé des affaires générales du Gouvernement (1999), « Livre Blanc : La Petite et Moyenne Entreprise – Moteur de la croissance économique » <i>Actes du séminaire organisé par le Ministère des Affaires Générales du Gouvernement</i> – 30 novembre 1999.
Office des Changes (2003), <i>Bulletin de l'Office des changes</i> , Septembre.
Organisation Internationale du Travail (2001), « Etude du BIT : les marchés du travail sont moins instables qu'on ne le suppose », in <i>TRAVAIL</i> n° 40, août.

Webographie

Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon. <http://www.lyon.cci.fr/articles/infos/lyon/index.asp> (consulté en Mai 2003)

Jaidi L. (1997), *Perceptions sur les implications de la zone de libre-échange : le cas du Maroc, Méditerranée / Le pacte à construire*, Editions Publisud, URL : <http://www.strademed.org/FR/ressources/fondsdocumentaire/Jaidi.htm>

Kompass (2003), Classement inédit des 500 premières entreprises du Maroc. Une grande enquête au profit des décideurs, URL : <http://www.kompass.ma/> (Consulté en janvier 2003).

Le Sphinx Développement (2002), *Le sphinx support de formation*, URL : <http://lesphinx-developpement.fr> (consulter en juin 2003).

Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications (2003c), « Schéma de démantèlement tarifaire », in URL : <http://www.mcinet.gov.ma/Misaniveau/upload/schema.PDF> (consulté en mai 2003)

Ministère du Commerce, de l'Industrie et des Télécommunications URL : <http://www.mcinet.gov.ma>.

Peaucelle J.L. (2000), « Du taylorisme au post taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs de gestion simultanément » in *Gregor 2000-4*, URL : <http://panoramix.univ-paris1.fr/gregor/2000-4.htm>. (consulté en Mai 2001).

Thietart R A (2000), "Management et complexité : concepts et théories", in *Cabier de recherche du DMSP*, Université Paris IX Dauphine, n°282, Avril. URL : <http://www.dmsp.dauphine.fr/DMSP> (consulté en Avril 2001).

Table des matières

Table des matières

<i>Remerciements</i>	<i>2</i>
<i>Sommaire.....</i>	<i>3</i>
<i>Introduction Générale</i>	<i>5</i>
1- Problématique.....	6
2- Méthodologie de recherche	9
3- Domaine d'application empirique	11
4- Plan de la thèse.....	13
<i>Chapitre 1- Enjeux stratégiques de l'organisation de l'entreprise</i>	<i>16</i>
Introduction	16
Section1- Organisation et performance : aperçu théorique	17
§1- Modèles d'organisation idéale	18
A- L'approche mécaniste	18
B- Théories des relations humaines	21
C- Approche historique de l'organisation de l'entreprise	22
D- Travaux sur la firme japonaise	24
E- Approches de la contingence	26
1- Organisation et choix technique	26
2- Détermination par les coûts de transaction.....	27
3- Interaction environnement-organisation	28
F- Approche configurationnelle.....	30
§2- Approches de diagnostic de l'organisation	33
A- Approche systémique.....	33
B- Approche stratégique	35
C- Approche culturelle	36
Section2- Typologie des stratégies organisationnelles	38
§1- Stratégies organisationnelles participatives.....	39
A- Organisation-qualité	39
B- Organisation qualifiante ou apprenante.....	42
§2- Stratégies organisationnelles de flexibilité.....	44
A- Organisation virtuelle	45
B- Organisation transversale.....	49
§3- Stratégies organisationnelles relationnelles.....	52
A- Organisation-réseau.....	53
B- Hypogroupement	58
Section3- Définition multidimensionnelle des concepts clés	60
§1- Définition de la performance globale	60
§2- Définition de l'organisation de l'entreprise.....	65
A- Acceptions du concept « organisation »	65
B- Organisation et structure.....	66
C- L'organisation comme un tout	68
§3- Acceptions des stratégies organisationnelles.....	69
A- Contenu du concept « stratégie ».....	70
B- Les différentes facettes des stratégies organisationnelles	72
1- Développement organisationnel (OD).....	72
2- La reingénierie ou « Business Process Re-engineering »	74
3- La réorganisation.....	75
Conclusion du chapitre 1.....	77
<i>Chapitre2- Soubassements de l'étude empirique et caractéristiques de l'échantillon observé.....</i>	<i>80</i>

Introduction	80
Section1- Cadre conceptuel et outil de l'enquête	80
§1- Cadre conceptuel explicatif et formulation d'hypothèses.....	81
§2- Méthodologie quantitative de collecte de données	85
§ 3- Présentation de l'outil de l'enquête	86
A- Conception du questionnaire d'enquête	86
B- Echelle de mesure dans le questionnaire	87
C- Structure et contenu du questionnaire	88
Section 2- Panorama sur l'industrie de transformation marocaine	89
§1- Caractéristiques du tissu industriel.....	90
§2- Performances globales du tissu industriel.....	91
§3- Evolution des performances sectorielles de l'industrie	95
§4- Exigences de l'ouverture et impératif de mise à niveau.....	96
Section3- Echantillonnage, déroulement de l'enquête et échantillon observé	100
§1- Méthode et critères d'échantillonnage	100
A- Choix de la base de sondage.....	100
B- Méthode d'échantillonnage	102
§2- Déroulement de l'enquête	104
§3- Echantillon observé	105
A- Critères qualitatifs.....	106
1- Découpage sectoriel	106
2- Statut juridique et structure du capital	107
3- Age, affiliation géographique et adhésion aux associations	110
4- Débouchés des entreprises enquêtées	111
B- Critères quantitatifs	113
1- Effectif employé permanent	114
2- Capital social	117
3- Chiffre d'affaires	118
Conclusion du chapitre 2.....	121
<i>Chapitre 3- Caractérisation des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines.....</i>	<i>123</i>
Introduction	123
Section1- Structures et management des hommes dans les entreprises industrielles marocaines	123
§1- Structures des entreprises enquêtées.....	124
A- Stratégies d'adaptation des structures.....	124
1- Formalisation de la fonction « organisation ».....	124
2- Changement structurel	126
B- Structures actuelles des entreprises enquêtées	130
1- Départementalisation.....	130
2- Hiérarchisation et spécialisation.....	133
3- Mécanismes de coordination et formalisation	135
§2- Management des hommes	138
A- Participation des salariés	139
1- Participation à la prise des décisions.....	140
2- Travail de groupes	141
B- La formation au service de la stratégie organisationnelle.....	145
Section2- Flexibilité et coopération dans les entreprises industrielles marocaines	148
§1- Flexibilité/Transversalité	148
A- Flexibilité du travail	149
1- Flexibilité interne	149
1.1- Flexibilité qualitative interne (mobilité du personnel).....	149
1.2- Flexibilité temporelle	150
2- Flexibilité quantitative (numérique) externe	151
B- Flexibilité de fonctionnement	154
1- Automatisation.....	155
2- Nouvelles technologies d'information et de communication	157

C- Transversalité	163
§2- Partenariat/coopération	166
A- L'exercice du partenariat	166
B- Typologie des partenariats noués	167
Section3- Comparaison des stratégies organisationnelles des PMI marocaines et des PMI françaises	171
§1- Echantillons comparés	171
A- Comparaison des caractéristiques des deux échantillons	172
B- Comparaison de la perception de l'environnement externe	173
§2- Stratégies organisationnelles engagées	175
A- Comparaison des stratégies de réorganisation	176
B- Comparaison des stratégies participatives	179
C- Comparaison des stratégies de flexibilité et de transversalité	181
D- Comparaison des stratégies relationnelles	183
Conclusion du chapitre 3.....	184
<i>Chapitre4- Déterminants et implications des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines</i>	<i>188</i>
Introduction	188
Section 1- Environnement externe perçu par les entreprises industrielles marocaines	189
§1- Perception de la stabilité de l'environnement externe	189
§2- Perception de la concurrence et de la compétitivité	191
§3- Perception de l'environnement macroéconomique	194
Section 2- Déterminants des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines	196
§1- Facteurs de contingence et stratégies organisationnelles	196
A- Effet de la taille de l'entreprise	196
B- Effet de l'origine des capitaux	198
C- Effet du secteur appartenance	199
D- Effet de l'exportation	200
§2- Relation stratégies organisationnelles et environnement perçu	201
Section 3- Implications des stratégies organisationnelles des entreprises industrielles marocaines	206
§1- Impact des changements organisationnels sur la performance financière	207
§2- Impact des changements organisationnels sur la performance économique	211
§3- Impact des changements organisationnels sur la performance sociale	215
§4- Impact des changements organisationnels sur la performance sociétale	217
Conclusion du chapitre 4.....	221
<i>Conclusion générale</i>	<i>224</i>
<i>Annexes</i>	<i>228</i>
<i>Bibliographie.....</i>	<i>248</i>